

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**ANÁLISIS DEL ESTILO DE LIDERAZGO: CASO DE LA TERCERA
GENERACIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR.**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAGÍSTER EN CONTABILIDAD**

AUTORES:

Sofy María del Carmen Manrique Villanueva

Luis Alberto Rojas Cusi

Asesora:

Marina Virginia Cadenillas Londoña

Noviembre, 2019

Resumen

Una de las vías para la superación de las personas por medio del trabajo lo constituyen las empresas familiares. Estadísticas del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo muestran que al menos el 80% de empresas en el Perú son familiares y contribuyen generando el 60% del empleo. Asimismo, otros estudios muestran que solo el 30% de las empresas familiares logran hacer la transición a la segunda generación y de éstas, solamente el 5% pasa a la tercera generación.

Factores como la adecuada planificación de la sucesión, el establecimiento oportuno de protocolos familiares y la profesionalización de los órganos directivos de la organización, son algunos procesos claves para el éxito de las empresas familiares en la continuidad generacional.

Sin embargo, nada de lo anteriormente descrito funcionaría, si la organización no tuviera líderes que puedan conducir satisfactoriamente esos procesos.

Por estas razones, la presente investigación analiza y evalúa el estilo de liderazgo en una empresa familiar durante la tercera generación. De esta manera, la misma organización amplía el conocimiento de su evolución, así como otras empresas podrán tomar como referencia esta experiencia.

Para el desarrollo de la investigación, se estudia el caso de Industria Peruana del Acero S.A., empresa familiar en la tercera generación y en transición hacia la cuarta generación. Hemos aplicado la entrevista en profundidad y cuestionarios al líder y a los seguidores. Los seguidores están constituidos por los ejecutivos de primera y segunda línea en la estructura de la organización; la información recolectada fue posteriormente analizada de acuerdo con el marco teórico de la investigación. Finalmente, presentamos los resultados, las conclusiones y recomendaciones, en las que se sugiere determinar el estilo de liderazgo idóneo en los otros niveles jerárquicos de la organización con la finalidad de armonizarlos en aras de lograr sus objetivos eficaz y eficientemente orientados hacia la visión y misión de la empresa.

Agradecimiento.

Nuestro sincero agradecimiento a la empresa Industria Peruana del Acero S.A. en las personas de su Director Gerente, el señor Oscar Rodrigo Alburquerque Jaramillo y ejecutivos, por su valioso apoyo en el desarrollo de este trabajo con fines netamente académicos. También un agradecimiento muy especial a nuestra asesora, profesora Marina Virginia Cadenillas Londoña y profesores de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú Franklin Duarte Cueva y Alberto Moisés Ramón Fernández Bringas que siempre estuvieron prestos a brindarnos su apoyo.



ÍNDICE GENERAL

Lista de Tablas.....	vi
Lista de Figuras.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	viii
Capítulo I: Marco Teórico.....	1
1.1. Empresas Familiares.....	1
1.1.1. Concepto.....	1
1.1.2. Ciclo de Vida	4
1.1.3. La sucesión.....	7
1.2. El Liderazgo.....	8
1.2.1. Concepto.....	8
1.2.2. Enfoques del Liderazgo.....	11
Capítulo II: Metodología de Investigación.....	21
2.1. Tipo y diseño de la Investigación.....	21
2.2. Proceso de Muestreo.....	22
2.3. Instrumentos para la obtención de la Información.....	23
Capítulo III: Desarrollo del Estudio.....	26
3.1 La Organización: Industria Peruana del Acero S.A.....	26
3.1.1. Presentación.....	26
3.1.2. Misión, Visión y Valores.....	27
3.1.3. Estructura Organizacional.....	28
3.1.4. Historia.....	32
3.2 El líder de la organización en la tercera generación.....	46
3.2.1. Perfil del líder.....	46
3.2.2. Perfil de los seguidores.....	47
Capítulo IV: El Estilo Del Liderazgo En La Tercera Generación: Análisis	
e Interpretación De Resultados.....	48
4.1. Análisis e interpretación de las pruebas realizadas al líder.....	48
4.2. Análisis e interpretación de las pruebas realizadas a los seguidores.....	59
4.3. Análisis en interpretación del estilo de liderazgo en la tercera generación.....	61
Conclusiones.....	66
Recomendaciones	67
Referencias.....	68
Anexos.....	71
Anexo 1: Modelo de la entrevista	72

Anexo 2: Modelo de Cuestionario de estilos de liderazgo CELID-A y CELID-S.....	74
Anexo 3: Apuntes de la entrevista.....	77
Anexo 4: Evaluación del cuestionario CELID-A y CELID-S.....	83
Anexo 5: Fotografía de la entrevista	87
Anexo 6: Cuestionarios aplicados... ..	88



Lista de Tablas

Tabla 1 Composición Accionarial de Industria Peruana del Acero SA (2017).....	3
Tabla 2 Composición del Directorio de Industria Peruana del Acero SA.....	4
Tabla 3 Teorías Conductuales de Liderazgo.....	14
Tabla 4 Teorías de Contingencia de Liderazgo.....	16
Tabla 5 Perú: Población Censada Según Áreas Urbana – Rural 1940-1972.....	33
Tabla 6 Perú: Tasa de Crecimiento Promedio Anual.....	34
Tabla 7 Perú: Población Económicamente Activa por Ramas de Actividad 1961-1970...	37
Tabla 8 Perú: Inflación 1950-1967 Variación Promedio Anual.....	37
Tabla 9 Directorio IPASA – Primera Generación.....	38
Tabla 10 Perú: Población Nacional censada Según Áreas Urbana-Rural 1972-1993.....	39
Tabla 11 Perú: Tasa de Crecimiento Promedio Anual.....	39
Tabla 12 Perú: PEA de 6 Años y Más Según Ramas de Actividad (En Miles de Personas).....	41
Tabla 13 Perú: Inflación 1968-1990 Variación Promedio Anual.....	42
Tabla 14 Directorio IPASA – Segunda Generación.....	43
Tabla 15 Perú: Producción e Importación de Vehículos 1992 – 2008 (Unidades).....	44
Tabla 16 Perú P.E.A. Ocupada Según Ramas de Actividad 2009-2016 (Miles de Personas).....	45
Tabla 17 Directorio IPASA – Tercera Generación.....	45
Tabla 18 Datos Generales del Líder.....	46
Tabla 19 Experiencia Laboral del Líder.....	46
Tabla 20 Formación Académica del Líder.....	46
Tabla 21 Perfil de los seguidores.....	47
Tabla 22 Resultados del Cuestionario CELID-A.....	58
Tabla 23 Resultados del Cuestionario CELID-S.....	59
Tabla 24 Comparativo Percepción del Líder por Parte de los Seguidores y el Líder....	59
Tabla 25 Análisis de la Percepción de la Dimensión Liderazgo Transformacional por Parte del Líder y los Seguidores.....	60

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> El Ciclo de Vida de la Empresa Familiar.....	6
<i>Figura 2.</i> Elementos Esenciales de la Organización.....	30
<i>Figura 3.</i> Organigrama Funcional de Industria Peruana del Acero S.A.....	31
<i>Figura 4.</i> Puntaje Obtenido sobre Puntaje Máximo del Cuestionario CELID-A para Cada Estilo de Liderazgo.....	58



INTRODUCCIÓN

Una empresa familiar no siempre sobrevive al paso del tiempo, cuando los fundadores ceden el mando del negocio a sus hijos (segunda generación), en la mayoría de casos los hijos no lo continúan, ya sea porque tienen otros planes de desarrollo para sí mismos, o porque prefieren obtener ingresos con la venta del negocio a terceros antes que hacerse cargo de este (Redacción Gestión, 2014).

Las sucesivas generaciones que asumen el mando de las empresas familiares la ven como una suerte de “fuente de dividendos a perpetuidad” que se generan en automático y se adaptan a las necesidades del mercado; sin preocuparse por cómo mantener esta fuente activa y perpetua. Adoptando así, una figura pasiva frente a la organización, lo que finalmente los lleva al fracaso. Adicionalmente, es muy frecuente ver que los sucesores, si bien se encuentran laborando juntos, existen diferencias de criterio no resueltas, luchas de poder y poco interés en buscar un consenso (Folle, 2012). Un estudio realizado por la Cámara de Comercio de Lima (CCL) junto al Banco Interamericano de Desarrollo (BID), señala que solo el 30% de las empresas familiares pasan a la segunda generación, reduciéndose a un 5% las que logran pasar a una tercera generación. Además, se evidenció que la mayoría de las empresas analizadas carecían de una visión en común. Más del 60% de las empresas familiares no compartían los mismos objetivos, desconocían los intereses de cada miembro y había diferencias sustanciales con la visión del líder fundador por no contar con una junta directiva constituida (2014). Así, una síntesis de la percepción del liderazgo dentro de las empresas familiares es la siguiente:

El liderazgo influye en prácticamente todos los aspectos de la empresa familiar: en el día a día del negocio, en el desarrollo de los miembros de la siguiente generación, en el diseño del plan de sucesión, en la efectividad de las juntas

directivas y en la incorporación de directivos no familiares. (Tápies, 2012, pág. 24)

De otro lado.

En la familia, el liderazgo no se puede transferir como se transfieren las acciones, sino que hay que ganárselo día a día, a través de un comportamiento fiable y consistente. Los líderes familiares efectivos son líderes que están al servicio de los demás, que son capaces de dejar sus propios intereses a un lado y trabajar por salvaguardar los intereses de todos los miembros de la familia a largo plazo. A medida que la familia crece es importante definir los rasgos del liderazgo deseado y forjar una agenda común. Es indispensable que el estilo de liderazgo refleje los valores y la estrategia de la empresa. (Goleman D. , 2010, pág. 25)

Con la siguiente afirmación podemos ver que parte de nuestra economía, como fuente generadora de empleo, está en manos de empresas familiares. Motivo por el cual, también es importante que estas empresas sean lideradas a favor de su trascendencia y sigan siendo una fuente de empleo y aporte a nuestra economía.

Fidel Jaramillo, representante en el Perú del Banco Interamericano de Desarrollo -BID, afirmó que nuestro país cuenta con 660 mil empresas de iniciativas familiares y que estas representarían el 80% del total de empresas peruanas, y que aportarían el 60% del empleo en el país. (Redaccion del Economista América, 2014)

Motivados por estas afirmaciones y enfocados en la realidad de la empresa familiar peruana y el liderazgo, nos surgen algunas preguntas:

¿Quién liderará la familia cuando los padres ya no estén?

¿Qué estilo o estilos de liderazgo deberían predominar en el líder de una empresa familiar?

El presente trabajo tiene por objetivo identificar y analizar el estilo de liderazgo en una empresa familiar que ha trascendido a la tercera generación y va camino a la cuarta generación. Lo cual, puede ser de mucha utilidad para aquellas empresas que ahora están atravesando el proceso de sucesión y necesitan obtener mayor claridad frente a temas relacionados con el liderazgo, aprendiendo de los aspectos positivos y negativos hallados en la investigación.

Abordaremos nuestra investigación por medio de la metodología del estudio de caso, por lo que hemos seleccionado una empresa mediana dedicada al rubro de fabricación de muelles para vehículos, la cual es una industria peruana descentralizada y actualmente atraviesa su transición hacia la cuarta generación. La particularidad de esta empresa, además de ser una de las pocas constituidas en nuestro país que estaría iniciando la cuarta generación, es que tiene por gerente general a un colaborador que no es miembro de la familia. Bajo este contexto, resulta mucho más interesante saber cómo se desarrolla el liderazgo dentro de la organización para la toma de decisiones y cuál es el estilo que mantiene. La empresa lleva por nombre Industria Peruana del Acero S.A. (IPASA).

Capítulo I: Marco Teórico

1.1. Empresas Familiares

Siendo nuestro eje de investigación una empresa familiar, resulta necesario identificar su concepto de acuerdo con diversos autores que definen este tipo de empresa y la relacionan con ciertas características. Para comprender la naturaleza de la empresa familiar, el marco teórico también abordará su ciclo de vida de acuerdo con el autor seleccionado.

1.1.1. Concepto

Las empresas familiares tienen como particularidad, la implicancia de la familia en la propiedad y gestión. Estos aspectos condicionan el funcionamiento y los objetivos de la organización (Meroño, 2009).

Muchas personas identifican el tema de empresa familiar con Pequeña y Mediana Empresa (PYME); ciertamente, la mayoría de las empresas familiares cumplen con esta particularidad, pero no es su característica fundamental. Es precisamente el adjetivo “familiar” el cual termina definiendo al tipo de negocio, en el sentido de que una familia está involucrada en la gestión y/o manejo de la empresa. Además, debe existir la voluntad por parte de los miembros de la familia para continuar con el negocio y transferir a sus sucesores el patrimonio formado con el deseo de continuar la empresa y aportar sus conocimientos en ella preservando los valores y tradiciones familiares a través de las generaciones (Trevinyo, 2010).

Según Wong (2010) hay que distinguir lo que es una definición teórica y una definición operacional de empresa familiar:

- Según la definición teórica, la empresa familiar es aquella que tiene un patrón único y definido de propiedad, gobierno, administración y sucesión; el cual difiere de la empresa no familiar. Este patrón tiene influencia en los objetivos, la estrategia y la

estructura de la empresa; por lo que la cultura y los valores de la empresa coinciden con los de la familia y existe un importante nexo entre la empresa y la familia.

- La definición operacional describe el grado de involucramiento de la familia en la empresa, tomando en consideración la propiedad, la gestión y la sucesión. Así que la familia posee la mayoría de las acciones, o es gestionada por los familiares, o existe la intención de transferir la propiedad a la siguiente generación.

En un marco general, la empresa familiar es aquella que tiene un patrón de propiedad gobierno, administración y sucesión, único y distintivo, y que difiere del de la empresa no familiar. Este patrón **influye** en los objetivos, la estrategia y la estructura. La empresa busca maximizar la riqueza de las sucesivas generaciones del grupo familiar; adopta estrategias únicas debido al capital paciente que le permite invertir con una perspectiva de largo plazo; puede incursionar en negocios que no interesan a empresas no familiares y las relaciones entre los gestores familiares se basan en la confianza y, por ende, la estructura de la empresa reduce los costos de agencia. (Wong, 2010, pág. 45)

Características de las empresas familiares. Martínez (2011) señala tres características que poseen las empresas familiares:

1. Por razones de privacidad en el manejo de la empresa o por desinterés en la apertura a otros socios al mercado accionario, en la mayoría de estas empresas la familia fundadora posee entre el 80 y el 100% de la propiedad.
2. Los negocios son dirigidos por algunos miembros de la familia, casi siempre los dueños o sus hijos. Sin embargo, a medida que la organización crece, los miembros de la familia pasan a ser parte del directorio donde desarrollan un rol de supervisión y gobierno estratégico en la empresa y dejan la gerencia en manos de profesionales no familiares.

3. Existe el deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador.

Existen gran número de autores que han aportado aproximaciones al concepto de empresa familiar. Tomando como referencia la realidad de Industria Peruana del Acero S.A.; hemos decidido utilizar la definición de empresa familiar propuesta por Martínez (2011), quien nombra las características que debe poseer una empresa familiar.

La primera característica señala que la familia fundadora posee entre el 80 y el 100% de la propiedad. La Tabla 1 muestra la composición accionarial de Industria Peruana del Acero S.A., podemos ver que el 100% de las acciones está en posesión de la familia.

Tabla 1

Composición Accionarial de Industria Peruana del Acero S.A. (2017)

Aportes %	Parentesco	Cargo
6.18%	Hijo	Accionista
1.65%	Nieto	Accionista
1.65%	Nieto	Accionista
1.65%	Nieto	Accionista
0.88%	Nieto	Accionista
0.81%	Hijo	Director/Accionista
4.13%	Nieto	Accionista
8.26%	Nieto	Accionista
8.57%	Hijo	Director/Accionista
2.31%	Nieto	Accionista
2.31%	Nieto	Accionista
4.20%	Nieto	Accionista
8.40%	Nieto	Accionista
0.00%	No miembro de la Familia	Director/Accionista
49.00%	Empresa Propiedad de la Familia	Accionista
100.00%		

Nota. Tomado de libro de Junta general de Accionistas de Industria Peruana del Acero S.A., 2017

La segunda característica refiere que los negocios son dirigidos por algunos miembros de la familia, casi siempre los dueños o sus hijos. Sin embargo, a medida que la organización crece, los miembros de la familia pasan a ser parte del directorio donde

desarrollan un rol de supervisión y gobierno estratégico en la empresa y dejan la gerencia en manos de profesionales no familiares.

En la actualidad, Industria Peruana del Acero S.A. tiene un directorio compuesto por tres miembros de la familia y tres profesionales. Además, la parte gerencial está compuesta por profesionales que no son miembros de la familia.

Tabla 2

Composición del Directorio de Industria Peruana del Acero S.A.

Cargo en el Directorio	Cargo en la Gerencia	Parentesco
Presidente		Profesional Independiente
Miembro		Hijo del Fundador
Miembro		Hija del Fundador
Miembro		Nieta del Fundador
Miembro	Gerente General	Profesional Independiente
Miembro	Gerente Legal	Profesional Independiente

Nota. Información proporcionada por Industria Peruana del Acero S.A., 2017

La tercera característica resalta la idea de perpetuar en el tiempo la obra del fundador.

De acuerdo con el desarrollo de la transferencia generacional que coincide con lo expresado por el directivo de la organización; podemos decir que existe la intención de la familia de perpetuar la obra del fundador. Actualmente, la empresa está iniciando su proceso de transición hacia la cuarta generación.

1.1.2. Ciclo de vida

Para entender la naturaleza de las empresas familiares hemos incluido dentro del marco teórico el ciclo de vida de la empresa familiar propuesto por Doderó (2011), quien nos explica que muchas de las empresas familiares pueden fracasar, si no toman especial atención a que la clave de su subsistencia y éxito, está en cómo la familia se involucra en

la empresa y cómo planean superar una crisis o adaptarse a cambios; entre los que resaltan, el de la sucesión. Para comprender la naturaleza de la crisis y los cambios, el autor menciona las siguientes etapas:

- Etapa 1: es la del socio fundador, quien concibe un plan de negocios y tiene éxito en su desarrollo. Primera crisis por falta de delegación de funciones por parte del fundador.
- Etapa 2: se aprecian dos situaciones:
 - La tercerización de algunas funciones que el fundador ya no puede cubrir por el crecimiento de la empresa y que muy a su pesar empieza a delegar.
 - Segunda Crisis: El ingreso de los hijos a la organización, por lo que surgen algunos conflictos entre padre-hijo, debido a la forma en cómo se gestiona la empresa, ya que los hijos vienen con nuevas ideas y modelos de gestión a los que el padre se muestra renuente. Lo mejor en este caso, es llegar a un consenso sobre el cuál será el modelo de gestión más adecuado para la organización, teniendo claro cuál es el negocio y fin de la empresa.
- Etapa 3: inicia con un espacio de crecimiento, esto debido al aporte emprendedor de los hijos que lleva como marco la figura de un gobierno familiar hasta el fallecimiento del fundador; hecho que marca el inicio de una tercera crisis denominada la crisis de poder entre los hermanos. Es un momento de mucha incertidumbre sobre cuál será la dirección de la empresa y cómo deben entenderse los hermanos para la dirección y manejo de conflictos.
- Etapa 4: el poder y toma de decisiones está dividido entre los hermanos. Esto supone, incorporar buenas prácticas para el gobierno corporativo de la empresa. Además, es probable que para este momento la empresa haya crecido lo suficiente y se encuentre

ante la necesidad de contar con nuevas competencias directivas para hacer frente a los nuevos retos que impone la globalización.

En esta etapa, la empresa afronta una cuarta crisis, cuando los accionistas (familiares), el directorio y la gerencia entran en un conflicto de poder; esto debido a la falta de comunicación, control e información. Dado que, los controles son débiles, los accionistas prefieren tener gente de confianza y un flujo mínimo de información. Además, el directorio no conoce las expectativas de los accionistas quienes a su vez no cuentan con información clara y comprensible para evaluar el desempeño de la empresa, lo cual les genera desconfianza, seguido de conflictos de poder perjudiciales para la empresa.

Podemos apreciar el pensamiento de Dodero en la siguiente figura:

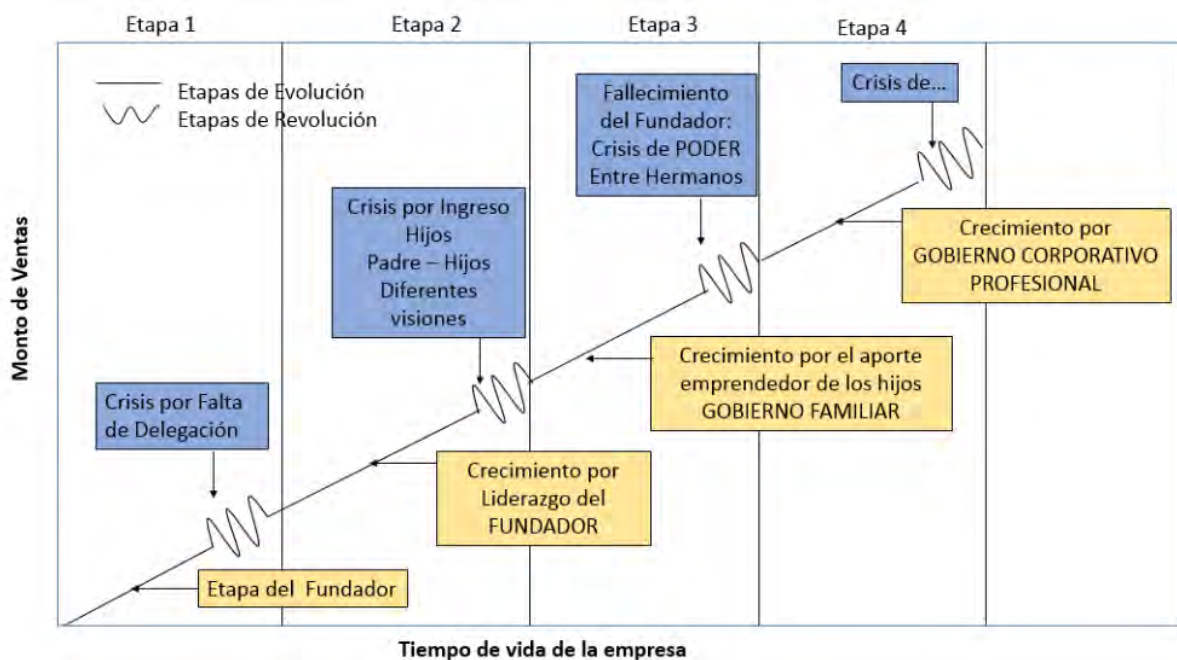


Figura 1. El Ciclo de Vida de la Empresa Familiar.

Tomado de “El Ciclo de Vida de las Empresas Familiares,” por S. Dodero, 2011, Colección Temas de Managment Propiedad de la Universidad del CEMA – CIME, p. 10.

1.1.3. La sucesión

1.1.3.1. **Concepto.** La sucesión es la transmisión del mando y de la propiedad de una generación a otra, por tanto, tiene dos vertientes: una en la gerencia y otra en la propiedad. Ambas son fundamentales y están estrechamente interrelacionadas. La planificación anticipada y en vida de la sucesión, es crítica. No designar ni preparar con tiempo a los sucesores, suele dejar a los herederos ante serios problemas que por lo general imponen una fuerte presión emocional. Se debe pensar en la sucesión como un proceso y no como un hecho puntual, es decir, no como algo que ocurre en un instante, sino como el resultado de todo un trabajo que demanda su propio tiempo. Una sucesión debe ser un proceso natural, que no se sienta y tampoco genere un trauma en la empresa o en la familia. Además, una sucesión exitosa eleva el valor de la empresa en el mercado; dado que esta sigue su curso normal como si no hubiera ocurrido algún cambio (Martínez, 2011).

1.1.3.2. **Problemática.** Según la investigación difundida por Price Waterhouse Coopers “Visión y necesidades de Empresas Familiares en el Perú 2012”; en una encuesta realizada a propietarios de participaciones en empresas familiares; 59% de sus encuestados respondió que no estaría dispuesto a vender su empresa, 9% respondieron que estaría dispuesto a vender menos del 50% de su participación; y 32% si vendería más del 50% de su participación. De ese 59% que no está dispuesto a vender su empresa, solamente 32% tiene formalmente establecido sus planes de sucesión familiar y de ellos solamente el 27% opera bajo un protocolo familiar (Price Waterhouse Coopers, 2012).

Las empresas familiares encuentran más dificultades para poder crecer que las empresas no familiares, sobre todo cuando los objetivos estratégicos del negocio y los objetivos de la familia difieren sustancialmente.

En el Perú, el 30% de empresas familiares se encuentran en la segunda generación y solo 5% se encuentran en manos ya de una tercera generación.

Para Trevinyo, el problema de la sucesión radica en que muchas veces el fundador, por miedo o desidia, no planifica el futuro de su familia y tampoco de su empresa; no sabe “qué tipo de organización se desea construir, cuál será el proceso de crecimiento y cambio generacional y que miembros de la familia participaran en él” (Trevinyo, 2010, pág. 24).

Si toda esta planificación se hiciera previo al proceso de sucesión, esto podría ayudar a que el futuro familiar- empresarial sea no solo más transparente, sino también, más justo.

La sucesión se convierte en una dimensión que infunde respeto en las empresas familiares por la propia intención de los familiares de perpetuarse en la propiedad y dirección de la empresa. Para el resto de las empresas, que no ostentan la característica de ser familiar, la sucesión de la dirección asume otro significado diferente al de la empresa familiar, que se deriva de la visión racionalista de maximizar los beneficios para los propietarios que están alejados de la función de dirección. Por lo tanto, la elección del sucesor debe ir en concordancia con la estrategia y la visión de la empresa (Tadeo Basco, 2005, pág. 149).

1.2. El Liderazgo

1.2.1. Concepto

Dentro del marco teórico, sabemos que el concepto de liderazgo viene a ser la base para el análisis del líder. Nuestro trabajo de investigación ha recurrido a diversos autores expertos en este tema, de los cuales, vamos a señalar los siguientes conceptos:

Liderazgo es “un proceso que involucra una visión y un pensamiento de largo plazo implícito, donde la transformación y el cambio para ser mejores le son inherentes; sobre todo, en la transformación de las organizaciones y sus culturas” (D'Alessio, 2010, pág. 5).

El liderazgo es “la relación de influencia entre los líderes y los seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejen los fines que comparten. El liderazgo adopta muchas formas y se puede utilizar para una enorme variedad de propósitos” (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2010, pág. 497).

El liderazgo según Newstrom, “es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos. Es el factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a identificar sus metas, y luego los motiva y auxilia para alcanzarlas” (Newstrom, 2011, pág. 169).

Desde una perspectiva gerencial, “Nosotros definimos a un líder como la persona que puede influir en los demás y que tiene autoridad administrativa. Liderazgo es el proceso de dirigir a un grupo y de influir en él para que alcance sus metas. Es lo que hacen los líderes” (Robbins & Coulter, 2014, pág. 536).

Arias Galicia define liderazgo como “un proceso para alcanzar una visión y una misión valiosas mediante el involucramiento y el desarrollo integral de las personas y sus facultades humanas, utilizando al máximo los recursos y con repercusiones positivas para la calidad global de vida” (Arias & Heredia, 2006, pág. 205).

Dentro de las definiciones de Liderazgo podemos apreciar que en casi todos los conceptos se menciona “la capacidad de Influir” que tiene el líder hacia sus seguidores.

Influencia es el proceso de comunicar ideas por parte de un líder, obtener su aceptación y motivar a sus seguidores para apoyar y llevar a la práctica las ideas mediante el cambio. La influencia es la parte medular del liderazgo. La influencia comprende el poder, la política y la negociación. La influencia también tiene que ver con la relación que se establece entre líderes y seguidores. Los administradores pueden coaccionar a sus subordinados para influir en su comportamiento; algo que nunca hacen los líderes. Estos

se ganan la voluntad y el entusiasmo de seguidores dispuestos a que influyan sobre ellos (Lussier & Achua, 2010, pág. 7).

La capacidad para influir, persuadir y motivar a los subalternos está fuertemente relacionada con el poder que los demás perciben en el líder, John R. P. French y Bertram Raven identificaron 5 tipos de poder:

Poder derivado del puesto:

1. Poder coercitivo. Se basa en el temor y la coerción. El subalterno percibe que si no cumple con las exigencias del líder ello le puede llevar a sufrir algún castigo o sanción que quiere evitar.
2. Poder de recompensa. Se sustenta en la esperanza del subalterno de obtener algún premio, incentivo, elogio o reconocimiento que desea.
3. Poder legítimo. Se deriva del cargo que ocupa el individuo en el grupo o en la jerarquía. En una organización formal, el supervisor de primera línea es percibido como una persona que tiene más poder que los obreros, el gerente tiene más poder que el supervisor y el director tiene más poder que el gerente. Los niveles jerárquicos establecen escalafones de autoridad dentro de la organización.

Poder derivado de la persona.

4. Poder de competencia. - se basa en la especialización, el talento, la experiencia o el conocimiento técnico. También se le llama poder de pericia. Los subalternos perciben al líder como una persona que posee competencias y conocimientos superiores.
5. Poder de referencia. - se basa en la actitud y el atractivo. El líder que es admirado por ciertos rasgos de personalidad deseables, posee poder de referencia. A este poder se le llama popularmente *carisma*. El poder de referencia proviene de la admiración por

el líder y el deseo de parecerse a él. (Chiavenato, 2009, pág. 337) (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2010, pág. 497) (Luthans, 2008, págs. 282-286).

Para Arias Galicia,

Caudillismo es un poder (formal o informal) utilizado para lograr objetivos personales o de grupo, sin atender al incremento en la calidad global de vida. No es raro pasar sobre la legislación vigente, los valores o los derechos humanos. Por tanto, con frecuencia se emplea la violencia, ya sea física, organizacional o psicológica”. “Jefatura es un poder formalizado dentro de una organización, ejercido primordialmente por vía de sanciones y recompensas. En este caso, se trata de seguir los procedimientos, las normas y las políticas de la organización. No existe violencia, pero tampoco innovación ni cuidado por la calidad de vida ni el desarrollo de los asociados (Arias & Heredia, 2006, pág. 204).

Tomando como referencia la realidad de Industria Peruana del Acero S.A., hemos decidido utilizar la definición de líder propuesta por Luis Fernando Arias Galicia, Doctor en Psicología y Ciencias Administrativas de la universidad Nacional Autónoma de México, quien en su libro “Administración de recursos humanos para el alto desempeño”, hace mención del involucramiento y desarrollo de las personas con el fin de obtener “repercusiones positivas para la calidad global de vida”. Dicho de otra forma, el líder no solo debe influenciar en sus seguidores para la obtención de un objetivo o meta de la organización (jefe), sino que también debe influenciarlos para un desarrollo integral de sus facultades humanas, esta tarea es asumida por el líder como una responsabilidad que debe cumplir en beneficio de la sociedad.

1.2.2. Enfoques del liderazgo

1.2.2.1. *Teorías Clásicas*. Dentro de la amplia literatura de liderazgo que hemos podido revisar, existen 3 clasificaciones principales. Estas clasificaciones se usan para explicar los enfoques del liderazgo e incluye:

1.2.2.1.1. *Teoría de Rasgos (1920-1950)*. Esta teoría afirma que “se nace con la personalidad, las aptitudes y los rasgos para el liderazgo” (Franklin & Krieger, 2011, pág. 298).

Lo que buscaba, según Chiavenato, era identificar los rasgos de la personalidad que diferenciaban a las grandes personas de las masas. Ciertos rasgos están relacionados con el éxito personal y, una vez identificados, podrían ser utilizados para seleccionar a los líderes. Rasgos como la inteligencia, asertividad, coraje y la astucia entre otros, podrían ser la base del comportamiento característico de los líderes (2009, pág. 343).

La investigación actual sobre los rasgos de liderazgo que distinguen a los líderes, de quienes no lo son; se pueden agrupar de la siguiente manera según Newstrom:

Rasgos Primarios:

- Alto nivel de impulso personal, caracterizado por dinamismo, determinación, fuerza de voluntad, tenacidad.
- Deseo de dirigir, se siente motivado para influir en otros.
- Integridad personal, posee un alto sentido de la ética, honradez y autenticidad.
- Confianza en sí mismo, optimismo y creencia en la eficacia personal como líder.

Rasgos secundarios:

- Capacidad cognitiva.
- Conocimiento del negocio.
- Carisma.
- Creatividad y originalidad.
- Flexibilidad y capacidad de adaptación.
- Calidez personal.

Estos rasgos no garantizan un liderazgo exitoso, en el mejor de los casos, sirven como competencias o recursos personales que pueden o no desarrollarse y aprovecharse (Newstrom, 2011, págs. 170-171).

1.2.2.1.2. *Teoría Conductual (1950-1960)*. Esta teoría afirma que es la conducta personal y no los rasgos lo que determina un liderazgo exitoso. Esta distinción es importante, puesto que las conductas y habilidades se aprenden y modifican en el transcurso del tiempo, en tanto que, en el corto plazo, algunos rasgos pueden ser fijos.

Según Newstrom, los tres tipos de habilidades que los líderes utilizan son:

- **Habilidad técnica.** Se refiere al conocimiento y destreza de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica. Ejemplos son las habilidades aprendidas por contadores, ingenieros, redactores de textos, etc. A medida que los empleados ascienden a responsabilidades de liderazgo, sus capacidades técnicas pierden proporcionalmente importancia.
- **Habilidad humana.** Es la facultad que permite trabajar bien con la gente y construir el trabajo en equipo. Incluye un amplio arsenal de conductas: energizar a los individuos, retroalimentar, entrenar, interesarse por ellos, demostrar empatía y sensibilidad, y mostrar compasión y apoyo para las personas que lo requieren.
- **Habilidad conceptual.** Es la facultad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y amplias relaciones, como en los planes de largo plazo. Adquiere más importancia en puestos superiores de administración. Esta habilidad está relacionada con las ideas, mientras que la habilidad humana se refiere a la gente y la habilidad técnica a las cosas (2011, págs. 171-172).

Algunas corrientes que se han desarrollado a partir de estas líneas generales las podemos observar en la tabla 3:

Tabla 3**Teorías Conductuales de Liderazgo**

Autor	Teoría	Dimensión Conductual	Conclusión
Kurt Lewin Año 1939	Universidad de Iowa	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo Democrático: Involucra a los subordinados, delega la autoridad y alienta la participación. • Estilo autocrático: Impone métodos de trabajo, centraliza la toma de decisiones y limita la participación. • Estilo laissez-faire: Da libertad al grupo para tomar decisiones y realizar el trabajo. 	El estilo de liderazgo democrático fue más efectivo, aunque estudios posteriores revelaron resultados mixtos.
Ralph Stodgill Andrew Halpin y Wiener Año: 1945-1957	Universidad Estatal de Ohio	<ul style="list-style-type: none"> • Consideración: tomar en consideración las ideas y sentimientos de los seguidores. • Estructura de iniciación: estructurar el trabajo y las relaciones laborales para cumplir las metas de trabajo. <p>Ambas dimensiones se subdividen en estilos Alta y baja.</p>	El líder alto-alto (gran consideración y gran estructura de iniciación) lograba un alto nivel de desempeño y satisfacción en sus subordinados, pero no en todas las situaciones.
Rensis Likert Año 1945-1950	Universidad de Michigan	<ul style="list-style-type: none"> • Orientado a los empleados: hacer énfasis en las relaciones interpersonales y atender las necesidades de los empleados. • Orientado a la producción: hacer énfasis en la tarea o en los aspectos técnicos del trabajo. 	Los líderes orientados a los empleados estaban relacionados con una alta productividad de grupo y mayor satisfacción laboral.
Robert Blake y Jane Mouton Año 1964 Anne Adams Última versión año 1991	Rejilla Gerencial (Universidad de Texas)	<ul style="list-style-type: none"> • Interés por las personas: interés que muestra el líder por sus subordinados, se mide en una escala de 1 a 9 (del más bajo al más alto) • Interés por la producción: interés que muestra el líder por cumplir con el trabajo, se mide en una escala de 1 a 9 (del más bajo al más alto) <ul style="list-style-type: none"> - Estilo 1 (9/1): Autoridad obediencia - Estilo 2 (1/9): Gerencia tipo "Country Club" (prima el interés a las personas sobre la obtención de resultados) - Estilo 3 (1/1): Gerencia empobrecida (mínimo interés en tareas y personas) - Estilo 4 (5/5): Gerencia "Hombre de la Organización" (equilibrio entre búsqueda de resultados y moral a niveles satisfactorios) - Estilo 5 (9/9): Liderazgo de Equipo 	Los líderes se desempeñan mejor con un estilo 9,9 (alto interés por la producción y alto interés por las personas)

Nota. Tomada de *Administración* (p.358), por S. Robbins y M. Coulter, 2014, México: Pearson Educación.

1.2.2.1.3. *Teoría de Contingencia (1960-1984)*. De acuerdo con esta teoría, “los rasgos y la conducta se conjugan con la contingencia de la situación para determinar los resultados. La contingencia de la situación se refiere a las circunstancias en que se produce el liderazgo” (Chiavenato, 2009, pág. 353).

Según Franklin & Krieger, esta teoría “se basa en el análisis de las fuerzas que interactúan y se condicionan en una situación determinada”.

Asimismo, Franklin y Krieger, mencionan las siguientes variables:

- La fuerza del líder. Constituida por su personalidad, su forma de liderar, de comunicarse, de decidir, de delegar, de motivar y de articular; su grado de tolerancia a la incertidumbre, su capacidad para asumir riesgos y afrontar presiones y desafíos; su don de ubicuidad.
- La fuerza de los subordinados. Conformada por sus características, competencias, predisposición a asumir responsabilidades y a participar; por su grado de tolerancia a la incertidumbre; por sus valores predominantes; por su nivel de autonomía-dependencia, y su comprensión de las tareas; por su experiencia, por su grado de habilidad y entrenamiento para enfrentar situaciones.
- Las fuerzas y características de la situación. Esto es, los escenarios, la cultura, la estructura, el entorno y el clima organizacional; los procesos, tareas, tiempos de realización; los tipos de grupos o equipos, y el grado de cohesión alcanzado por ellos.

En esta relación hay dos variables independientes, la fuerza del líder y la fuerza de los subordinados, de tal manera que:

- Si predomina la fuerza del líder, la interacción de las fuerzas lleva a la elección de estilos de liderazgo distintos para cada situación y cada seguidor.
- Si predominan las fuerzas de los subordinados, el líder deberá escucharlos, consultarlos, darles participación en las decisiones, delegar responsabilidades en ellos, y estimular su empoderamiento (2011, pág. 304).

Los mayores aportes a esta teoría provienen de las siguientes teorías:

Tabla 4

Teorías de Contingencia de Liderazgo

Teoría	Variables del contexto	Estilos de liderazgo
Liderazgo de Fiedler	Variables: <ul style="list-style-type: none"> Las relaciones líder-seguidor: confianza y respeto que los miembros tienen por su líder (bueno o malo). El grado de estructuración de las tareas: definición de procedimientos para los deberes del puesto (bien o mal definida). El poder legítimo del líder sobre sus subordinados (mucho o poco). 	Dos estilos de liderazgo: <ol style="list-style-type: none"> Liderazgo orientado hacia las relaciones, y Liderazgo orientado hacia las tareas. Situación ideal cuando el líder tiene valores positivos en las tres variables. Líderes orientados a las tareas tienden a desempeñarse mejor en situaciones grupales (favorables o desfavorables); líderes orientados a las relaciones tienen mayor efectividad solo en situaciones favorables
Liderazgo por etapas de House (teoría del camino-meta)	Variables determinantes: <ul style="list-style-type: none"> Factores de contingencia ambientales: fuera de control del empleado, estructura de la tarea, sistema de autoridad formal y grupo de trabajo. Características personales del trabajador: Locus de control, experiencia y aptitud percibida. 	Demostrar la influencia que el líder ejerce en la percepción de las metas de trabajo de los subordinados, metas de desarrollo personal y el camino para alcanzarlas. La responsabilidad del líder es aumentar la motivación de los subordinados para alcanzar los objetivos. <ol style="list-style-type: none"> Líder directivo: programa tareas y es específico. Líder apoyador: es amistoso y preocupado por sus seguidores. Líder participativo: consulta con sus seguidores, toma en cuenta sugerencias. Líder Orientado al logro: espera el máximo desempeño de sus seguidores. El líder puede ser flexible, mostrando cualquiera de estos comportamientos en función a la situación.
La situación del liderazgo de Hersey y Blanchard.	Requiere que el líder sea capaz de identificar las demandas de cada situación y luego escoger y aplicar la respuesta adecuada. Se centra en los seguidores (quienes aceptan o rechazan al líder) y su aptitud y disponibilidad para el cumplimiento de tareas. Basados en este análisis, el líder puede aplicar dos tipos de respuesta: <ul style="list-style-type: none"> Conducta orientada a la tarea (el trabajo): un líder provee dirección a las personas acerca de qué, cómo, cuándo y dónde deben realizar sus tareas. Conducta orientada a la relación: líder entabla comunicación bidireccional. 	Cuatro estilos de liderazgo: <ol style="list-style-type: none"> Estilo de contar (Mandar): instrucciones claras y específicas. Estilo de vender (Convencer): mayor comunicación entre líder y seguidor, el líder contribuye a que el seguidor gane confianza en sus capacidades para llevar cabo sus tareas. Estilo participativo: el líder respalda a sus subordinados en el uso de sus habilidades. Estilo delegador: los subordinados tienen autoridad para tomar decisiones. Para Hellriegel y Slocum, este modelo es muy limitado ya que solo toma en consideración la predisposición de los seguidores, cuando existen otros factores a considerar como la presión del tiempo y trabajo. Además, no es usual que el líder ajuste su estilo de liderazgo a cada situación, considerando también que no todos los seguidores en un grupo van a tener el mismo grado de disposición. (Comportamiento organizacional, 2004, pág. 159)

Nota. Adaptado de *Comportamiento Organizacional* (15° ed., p. 391), por S. Robbins & T. Judge, 2013, México: Pearson.

1.2.2.2. Teorías contemporáneas

1.2.2.2.1. *Liderazgo Transaccional*. El liderazgo transaccional ocurre cuando una persona toma la iniciativa de establecer contacto con otras con el propósito de intercambiar cosas de valor. Los líderes transaccionales exhiben los comportamientos asociados a transacciones constructivas y correctivas. El estilo constructivo es llamado recompensa contingente y el estilo correctivo es llamado gerencia por la excepción.

Este liderazgo, según D'Alessio, “define expectativas y promueve el funcionamiento para alcanzar estos niveles. La recompensa contingente y la gerencia por la excepción son dos comportamientos base asociados a funciones de la gerencia en organizaciones. Los comportamientos del liderazgo transaccional están orientados al monitoreo y al control de los subordinados usando medios racionales o económicos” (D'Alessio, 2010).

D'Alessio continúa definiendo esos dos medios racionales de la siguiente manera:

1. Recompensa Contingente (CR). Se refiere al comportamiento del liderazgo que se enfoca en el intercambio de recursos, esto es, los líderes proveen soporte tangible e intangible, y recursos a sus seguidores por el intercambio de sus esfuerzos y desempeño. La recompensa contingente clarifica expectativas y ofrece reconocimiento cuando las metas son logradas.
2. Gerencia por la excepción-activa (MBEA). Se refiere al monitoreo del desempeño y el tomar acciones correctivas cuando sean necesarias. El enfoque de la gerencia por excepción está en el establecimiento de estándares. Los líderes especifican los estándares y lo que constituye un desempeño ineficaz, castigando a los seguidores que estén fuera del rendimiento estándar. Este estilo de liderazgo implica la supervisión para detectar los errores, y poder tomar acción correctiva lo más rápido posible (D'Alessio, 2010, págs. 61-62).

1.2.2.2.2. *Liderazgo Transformador*. Este concepto de liderazgo fue introducido por J.M. Burns en 1978, cuando propuso dos enfoques de liderazgo para lograr que el trabajo se haga: transformacional y transaccional (Bealer & Bhanugopan , 2014, págs. 293-316).

Bernard M. Bass amplió la Teoría del Liderazgo Transformacional, que define al líder en la medida en la cual tenga influencia sobre sus seguidores y la confianza, admiración, lealtad y respeto que pueda ejercer sobre sus seguidores por medio de su carisma, la excitación intelectual y consideración individualizada.

“Los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores para que antepongan sus intereses personales en beneficio de la organización, y pueden tener un efecto extraordinario sobre ellos” (Judge & Robbins, 2013, pág. 382).

Los líderes transformacionales se preocupan por las necesidades de sus seguidores, los ayudan a que vean los antiguos problemas con una nueva visión, los estimulan e inspiran para que se esfuercen más para lograr las metas de la organización.

Judge & Robbins distinguen las siguientes características de un líder transformacional.

1. Influencia idealizada: proporciona una visión y un sentido de misión, inspira orgullo, gana respeto y confianza.
2. Motivación inspiradora: comunica altas expectativas, usa símbolos para concentrar los esfuerzos, expresa propósitos importantes en forma sencilla.
3. Estimulación intelectual: fomenta la inteligencia, la racionalidad y la solución cuidadosa de los problemas.

4. Consideración individualizada: concede atención personal, trata a cada empleado en forma individual, dirige, asesora (Judge & Robbins, 2013, pág. 383).

Con el desarrollo y puesta en práctica de estas 4 características se puede motivar a los seguidores a alcanzar un alto desempeño y a trascender sus intereses personales por el bien común del equipo y de la organización. Estas 4 características dan como resultado: “mayor productividad, mejor estado de ánimo, mayor satisfacción, mayor eficacia organizacional, menor rotación, menor ausentismo y más adaptabilidad de la organización” (Judge & Robbins, 2013, págs. 382-383).

Lussier & Achua conciben al líder transformacional como un elemento generador del cambio del *statu quo*.

El liderazgo transformacional describe un proceso de creación de una visión y articulación atrevidas que modifica y transforma a las organizaciones y los individuos. A nivel de la organización, los estudios han descubierto que el liderazgo transformacional tiene efectos positivos en el desempeño, la cultura y el aprendizaje organizacionales. Los líderes transformacionales son más propensos a ser firmes defensores del trabajo en equipo, la cooperación y la innovación; todos los ingredientes de una cultura de aprendizaje. A nivel individual se ha descubierto que el liderazgo transformacional afecta de forma positiva el compromiso organizacional y este último refleja la lealtad de los miembros del equipo y la manera en que están dispuestos a trabajar para lograr los objetivos de la organización (Lussier & Achua, 2010).

1.2.2.2.3. *El Súper liderazgo*. El superlíder está a un paso delante del líder transformador o carismático. Ayuda a sus seguidores a descubrir sus habilidades y aprovecharlas y aumentarlas al máximo. Al igual que el líder transformador, el superlíder empodera a sus seguidores para que contribuyan en las organizaciones. El superlíder se

esfuerzo por convertir a sus seguidores en líderes de sí mismos, capaces de motivar y dirigir su comportamiento personal. (Gordon, 1997)

Un superlíder: “se convierte en líder de sí mismo. Como líder de sí mismo, el individuo puede usar toda una serie de estrategias enfocadas hacia el comportamiento y hacia el conocimiento, las cuales incluyen establecer metas personales, ponerlas en práctica, premiarse o castigarse él solo y asegurarse de que las actividades producen una sensación de competencia, sentido y control de uno mismo” (Gordon, 1997).

Para Gordon, un superlíder se distingue por características muy particulares.

Un superlíder actúa como modelo de liderazgo de uno mismo porque exhibe comportamientos de líder de uno mismo y propicia que otros los ensayen y los tomen como modelo.

Un superlíder, propicia que los empleados definan metas establecidas por ellos mismos.

Un superlíder, crea patrones de ideas positivas, observando, evaluando y mejorando constantemente las suposiciones, las creencias, las imágenes mentales y las ideas en general.

Un superlíder, premia los comportamientos de liderazgo de uno mismo y regaña, en forma constructiva cuando se presentan otros comportamientos. Los premios incluyen recompensas naturales que se derivan de la tarea, como un sentimiento de competencia y mayor responsabilidad, así como premios administrados por uno mismo, como el reconocimiento, las alabanzas y las congratulaciones de uno mismo.

Un superlíder, usa el equipo de trabajo para fomentar el liderazgo de uno mismo. Un superlíder, crea cultura de liderazgo de uno mismo (Gordon, 1997, pág. 335).

Capítulo II: Metodología de Investigación

Para poder desarrollar nuestro trabajo de investigación, consideramos que debía ser analizado por medio del método de estudio de casos. A continuación, expondremos los motivos por los cuales hemos elegido esta metodología de investigación y cuáles van a ser los instrumentos que vamos a utilizar para el análisis.

2.1. Tipo y Diseño de la Investigación

Para Stake (1998, pág. 11) “el estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes”.

En virtud de esta definición, y conociendo la estructura organizacional y evolutiva de la empresa, podemos decir que Industria Peruana del Acero S.A., presenta un caso muy particular que merece ser investigado bajo este esquema.

La presente investigación es de naturaleza cualitativa, no experimental y sin manipulación deliberada de variables. Se observará los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después describirlos y analizarlos.

Entendiendo la naturaleza de nuestra investigación, y revisando las definiciones del método elegido, para Ackerman (2013, pág. 38) “el enfoque cualitativo se basa en descripciones y observaciones ... Cuando se emplea este tipo de técnicas el investigador no ingresa al campo de estudio con explicaciones preconcebidas que quiere comprobar, sino que las formula en el curso de su trabajo ... Además, trabaja fuertemente ligado al contexto en donde se ubica el objeto de investigaciones y busca entender relaciones entre marco contextual y el fenómeno a estudiar”.

Una investigación exploratoria “es el tipo de investigación que pretende dar una visión general para aproximarnos a nuestro objeto. Estas investigaciones suelen plantearse cuando no hay trabajos que antecedan al nuestro, por lo que el tema o el objeto

de investigación resulta una novedad, en sí mismo o por el abordaje al que se somete, y no hay mucha información disponible sobre la que apoyarse”. (pág. 84)

Según Malhotra (2008, pág. 80), el objetivo de la investigación exploratoria es examinar un problema para brindar conocimientos y comprensión. Se caracteriza por ser flexible y versátil, ya que no se emplean los protocolos y procedimientos de la investigación formal. Puede usarse para:

1. Formular un problema o definirlo con más precisión.
2. Identificar cursos alternativos de acción.
3. Desarrollar hipótesis.
4. Aislar variables y relaciones clave para un análisis más minucioso.
5. Obtener ideas para desarrollar un enfoque de un problema.
6. Establecer prioridades para la investigación posterior.

Dicho esto, definimos que nuestro trabajo tiene una naturaleza exploratoria, con la cual pretendemos comprender y analizar el fenómeno del liderazgo para luego concluir en conceptos que aporten mayor conocimiento a este tema. Nuestro estudio tendrá naturaleza descriptiva, vamos a recoger, organizar, resumir, presentar y analizar los resultados de las observaciones.

2.2. Proceso de Muestreo

Hemos definido nuestro proceso de muestreo como *no probabilístico* y de *selección por conveniencia*.

Según Pimienta (2000, págs. 263-276) en el muestreo no Probabilístico “las muestras no son representativas por el tipo de selección, son informales o arbitrarias y se basan en supuestos generales sobre la distribución de las variables en la población” no utiliza procedimientos de selección por casualidad. En vez de eso, se basa en el juicio personal del investigador”.

Para nuestro estudio se ha escogido a una empresa familiar que está atravesando una transición de tercera a cuarta generación, ubicada en el área de lima metropolitana y dedicada al rubro de fabricación de muelles para vehículos motorizados, con operaciones a nivel nacional e internacional.

La empresa elegida es: Industria Peruana del Acero S.A.

Para nuestra investigación entrevistaremos al Director - Gerente General de la organización, así como también encuestaremos a ejecutivos de segundo y tercer nivel.

2.3. Instrumentos para la Obtención de la Información

Según Baena (2014, pág. 89) “la investigación documental y de campo son las técnicas básicas de la investigación que nos sirven para recopilar los datos de nuestra investigación... Las técnicas del trabajo de campo se dividen en dos tipos principales: 1. La observación y la exploración del terreno, que en realidad es el contacto directo con el objeto de estudio; y 2. La interrogación que consiste en el acopio de testimonios orales y escritos, sentimientos, pensamientos, estados de ánimo de personas vivas”.

Para nuestro trabajo se ha tomado el segundo tipo de investigación de campo. Las fuentes de información utilizadas en este trabajo, son la entrevista en profundidad, la revisión de documentos como recortes periodísticos, uso de Internet y la observación directa. El uso de estas variadas fuentes no significa que alguna tenga ventaja sobre las demás, sino que se complementan.

La entrevista en profundidad consiste en la realización de una entrevista individual no estructurada o semi estructurada, realizada por un entrevistador experto en el tema, orientada a abordar extensamente las cuestiones relacionadas con el mismo, su duración oscila entre treinta minutos y una hora, y su desarrollo tiene lugar en el propio domicilio particular o profesional del entrevistado. El tono de la entrevista debe ser abierto y

distendido de modo que se obtenga la mayor cantidad de información sin ningún tipo de restricción (Martinez, Martín, Martinez, Sanz de la Tajada, & Vacchiano, 2000)

Técnicas de entrevista en profundidad

Existen tres técnicas de entrevista en profundidad que son muy populares:

1. El escalonamiento. En esta técnica, el interrogatorio pasa de las características del producto a las características del entrevistado, con la finalidad de llegar a su red de significados. Se trata de indagar las profundas razones psicológicas y emocionales subyacentes en el que afectan sus decisiones. Requiere gran capacitación del entrevistador.
2. Preguntas con tema oculto. No se enfoca en valores socialmente compartidos sino, en “puntos sensibles” personales, no tratan sobre estilos de vida generales, sino sobre preocupaciones muy arraigadas.
3. El análisis simbólico. Intenta analizar el significado simbólico de los objetos al compararlos con sus opuestos. Para saber lo que algo es, el investigador trata de saber lo que no es. (Malhotra, 2008, pág. 160).

Para formular las preguntas para la entrevista, hemos creído conveniente seguir el orden sugerido por Hernández (2016):

1. Preguntas generales y fáciles.
2. Preguntas complejas.
3. Preguntas sensibles y delicadas.
4. Preguntas de cierre.

Para complementar y contrastar los datos obtenidos en la entrevista, vamos a pedir tanto al entrevistado como a los gerentes y jefes que trabajan directamente con él, que completen un cuestionario referente a los estilos de liderazgo.

El cuestionario seleccionado para esta parte es el CELID (Cuestionario de estilos de liderazgo), el cual es un derivado de la prueba MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) y fue diseñado en base a la teoría de Bass (1985) por Alejandro Castro Solano (2007) en su libro “Teoría y Evaluación del Liderazgo” (Escandón, 2012).

Este cuestionario consta de 34 preguntas para resolver en 15 minutos y evalúa la predominancia de los estilos de liderazgo y de las dimensiones que lo componen. (Escandón, 2012). Evalúa tres estilos de liderazgo: (a) liderazgo transformacional, (b) liderazgo Transaccional, y (c) estilo laissez faire (ausencia de liderazgo).

Este cuestionario tiene dos formas: la Forma A (Autopercepción): el encuestado completa sus respuestas en base a su autopercepción, y la Forma S (Seguidor): el encuestado completa sus respuestas en base a cómo percibe a su superior.

Para calificar estos cuestionarios, se emplearán las claves del anexo 2 y se ubicarán los puntajes obtenidos por pregunta dentro de las variables a las que corresponda. Como segundo paso, se sumarán los puntajes obtenidos por cada variable y se hará un cálculo porcentual del valor obtenido sobre los puntajes máximos que pueden obtenerse dentro de cada variable. El puntaje máximo se obtiene multiplicando la cantidad de preguntas de cada variable por 5 (que es el puntaje máximo obtenido por cada pregunta). Luego de obtener los porcentajes, los ubicamos dentro de la escala de medición que define si el encuestado se encuentra identificado o no con cada variable.

Capítulo III: Desarrollo del Estudio

3.1. La Organización: Industria Peruana del Acero S.A.

La empresa seleccionada para el estudio es Industria Peruana del Acero S.A. una empresa familiar que se encuentra en la tercera generación y preparándose ya para la cuarta generación.

3.1.1. Presentación

Industria Peruana del Acero S.A. (IPASA), es una empresa industrial privada del sector Industrias Manufactureras y juntamente con Distribuidora Vega S.A. conforma el Grupo Empresarial Vega.

La empresa tiene su sede administrativa en la Av. República de Panamá N° 4085 Distrito de Surquillo, Departamento de Lima; su planta de producción se encuentra ubicada en la Av. Manuel F. Vega N°151 Distrito de Pueblo Nuevo, Chincha, Departamento de Ica.

IPASA produce hojas y muelles de ballesta de la marca “Elefante”, los muelles son el sistema de suspensión utilizados en los vehículos de carga, los cuales están constituidos por la superposición de hojas de acero al carbono tipo SAE 5160H de diferente longitud y espesor. Un muelle de varias hojas posee una hoja principal con las terminales en cada extremo y varias hojas sucesivas más cortas unidas mediante un perno central o abrazadera, el cual se ajusta al eje del vehículo. La producción es con tecnología propia y anualmente se producen alrededor de 3,800 TM.

Los muelles “Elefante” son comercializados a través de una red de concesionarios a nivel nacional e internacional en los mercados de Bolivia, Ecuador y Colombia. La empresa cuenta con 127 trabajadores, entre empleados y obreros.

3.1.2. Visión, Misión y Valores

La declaración de visión, misión y valores son parte importante del proceso de formulación e implementación de estrategias en las organizaciones, pues estos normarán su accionar (Hill, 2015) (Thompson, 2015).

Visión

La organización declara la siguiente Visión:

Crecimiento sostenido en los mercados de exportación, fomentando alianzas estratégicas en comercialización y/o producción.

Liderazgo en todas nuestras empresas que operan en el mercado local, soportado en: tecnología y en una relación prestación/precio siempre favorable a nuestros clientes. (Nosotros, s.f.)

Misión

Según Daft (2011), la misión describe la razón de ser de la organización, y sirve como una herramienta de comunicación a los distintos grupos de interés.

La organización declara la siguiente Misión:

Mantener el liderazgo del negocio de autopartes en Perú, proyectando estratégicamente este liderazgo hacia otros países para asegurar el éxito económico y la continuidad de cada una de nuestras empresas.

Para cumplir con esta misión IPASA reconoce que el objetivo central de la empresa es ganar y mantener la lealtad de sus clientes y que el medio más eficaz de lograrlo es ganando y manteniendo la lealtad de sus trabajadores.

Porque solo a través de lealtades recíprocas, simultáneamente ganadas y mantenidas de clientes y trabajadores, será posible que IPASA entregue al mercado bienes y servicios de calidad superior uniforme, creando valor para clientes, trabajadores y accionistas. (Nosotros, s.f.)

Valores

“Los valores de una organización establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, cómo deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión” (Hill, 2015, pág. 15).

Los valores están compuestos por estándares de conducta a ejercer dentro y fuera de la organización en su trato diario con los grupos de interés tanto internos como externos.

La organización declara que los valores que guían su accionar son:

HUMOR al trabajo, para trabajar con optimismo y alegría.

HUMILDAD a las acciones, no hay monopolio de la sabiduría.

HONOR a la labor específica de cada trabajador, para que sepa que su trabajo vale la pena y sirve a un fin.

ESPERANZA en el quehacer diario y las estrategias para que su personal vea que hay visión y posibilidad de futuro.

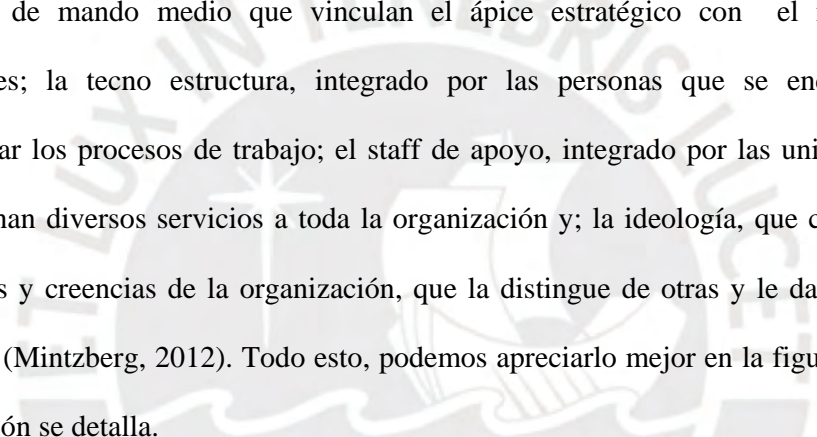
La inversión en el adiestramiento y actualización del personal es, otro aspecto de especial significación, ya que lo convierte en el eje y motor de los procesos de transformación. Es por ello por lo que el personal que labora en la producción de nuestros productos es un personal con conocimientos técnicos muy elevados, lo que se ve reflejado en la calidad de los productos que fabrica.
(Nosotros, s.f.)

3.1.3. Estructura organizacional

Las actividades de los seres humanos organizados, se llevan a cabo teniendo en cuenta dos aspectos que son fundamentales para el logro de los objetivos: (a) división del trabajo, y (b) coordinación (Mintzberg, 2012).

“La estructura organizacional especifica las relaciones formales de dependencia, los procedimientos, los controles y la autoridad, y los procesos para la toma de decisiones” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015, pág. 332).

Industria Peruana del Acero S.A. (IPASA), presenta una estructura donde se identifican los elementos esenciales de una organización según Mintzberg, los cuales son: El núcleo operativo, integrado por los operarios de la planta de producción quienes producen los muelles; el ápice estratégico, integrado por los directivos que ocupan el estrato superior de la jerarquía de la organización; la línea intermedia, integrado por los directivos de mando medio que vinculan el ápice estratégico con el núcleo de operaciones; la tecno estructura, integrado por las personas que se encargan de estandarizar los procesos de trabajo; el staff de apoyo, integrado por las unidades que proporcionan diversos servicios a toda la organización y; la ideología, que comprende tradiciones y creencias de la organización, que la distingue de otras y le da vida a su estructura (Mintzberg, 2012). Todo esto, podemos apreciarlo mejor en la figura 2 que a continuación se detalla.



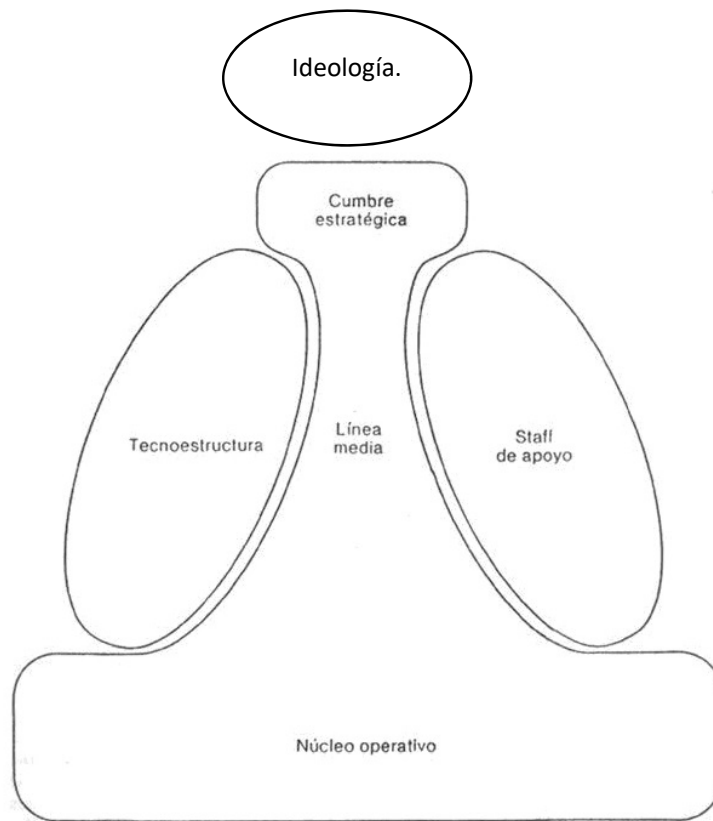


Figura 2. Elementos Esenciales de la Organización.

Tomado de *La Estructuración de las Organizaciones* por H. Mintzberg; España; Editorial Planeta.

De acuerdo con Jones, podemos decir que la organización se ciñe al principio de la cadena mínima de mando y presenta una estructura plana, pues muestra tres niveles de jerarquía: la Gerencia General, las Gerencias Funcionales, y las jefaturas de departamentos (Jones, 2008), esta jerarquía además es *Vertical*.

De acuerdo con Daft (2011), la organización es *Funcional* pues las actividades se agrupan por funciones comunes desde el nivel inferior hasta el nivel más alto de la organización. Lo mencionado se refleja en la Figura 3.

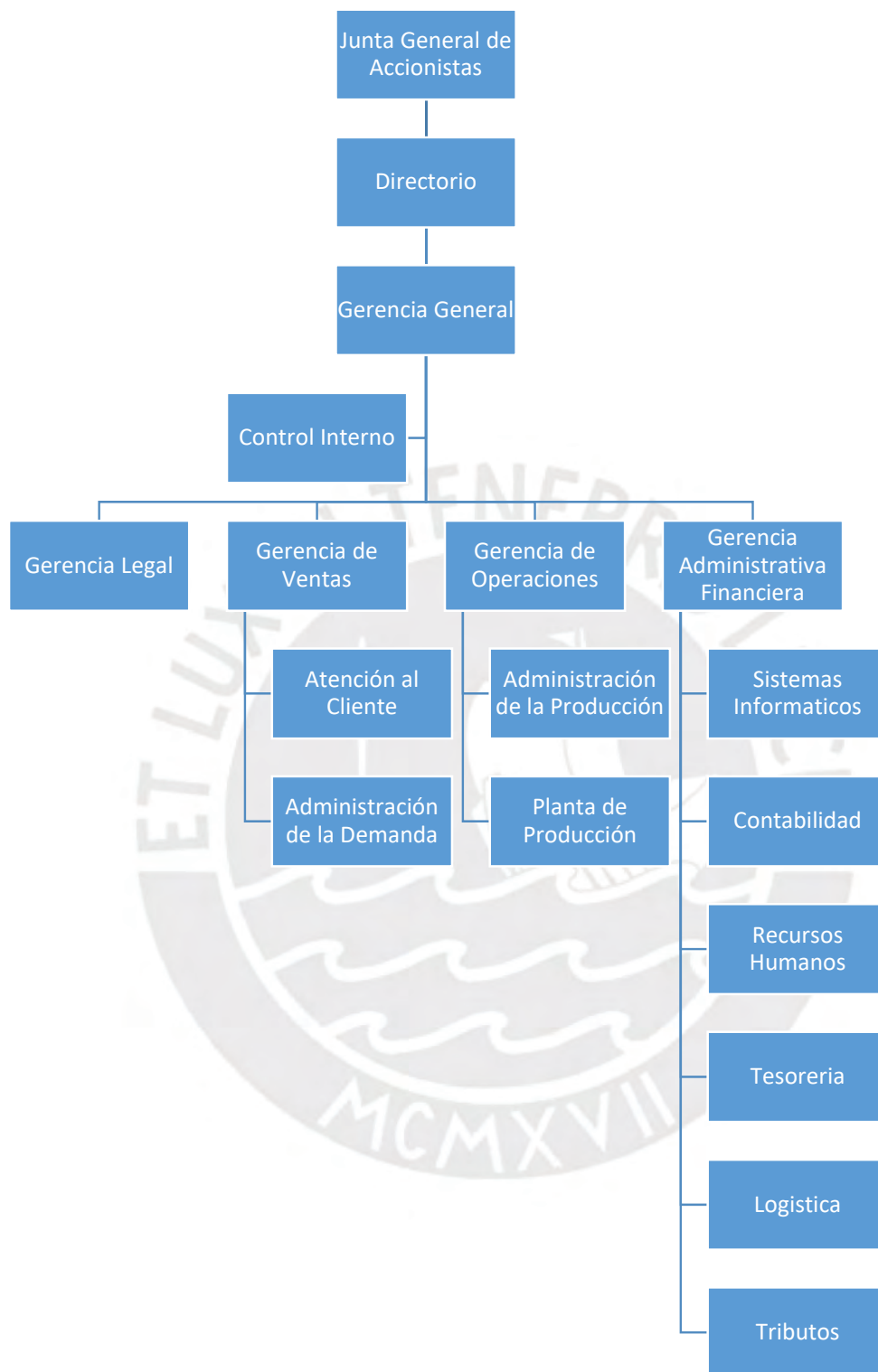


Figura 3. Organigrama funcional de Industria Peruana del Acero S.A.
 Tomado de “Organigrama”.
<http://www.grupovega.com/nosotros.html>

3.1.4. Historia

Industria Peruana del Acero S.A. (IPASA), es una empresa de capital netamente peruano, cuya sede principal se ubica en el departamento de Ica, provincia de Chincha, distrito de Pueblo Nuevo, al sur de la capital del país, Lima. La empresa actualmente se encuentra en su tercera generación y pronto iniciará la etapa de transición hacia una cuarta generación. Por ello hemos dividido su historia en tres etapas correspondientes a cada una de las generaciones que a la fecha han desarrollado sus esfuerzos por llevar a la empresa al lugar que ocupa actualmente en el mercado. Asimismo, en cada generación revisamos las variables político-legal, sociocultural, y económico del macroambiente en el país en ese lapso.

3.1.4.1. Primera generación. Esta etapa comprende el periodo 1952-1967, es decir desde el año de fundación hasta el año inmediato anterior a la incorporación de la segunda generación al accionariado de la empresa, con todos los derechos y también obligaciones; sin embargo, revisaremos también los años previos a 1952 para ubicarnos en contexto.

3.1.4.1.1. El Macroambiente.

Variable sociocultural. Desde fines de la década del 40, la migración de la sierra a las zonas urbanas de la costa era un hecho real, los pobladores de la sierra migraban a la costa en busca de mejores oportunidades laborales y de esta forma se incrementaba la presión social sobre el gobierno que no podía atender todas las demandas de la población, en esta etapa se consolidan las actividades políticas de los gremios y sindicatos de trabajadores con cierta influencia izquierdista y aprista. (Jaramillo & Huamán, 2014).

Según el censo nacional realizado en 1940, el país contaba con 6'207,967 personas (ver Tabla 5 y Tabla 6), con un crecimiento promedio anual del 1.9% para el período intercensal 1940-1961, de las cuales el 65% vivían en el medio rural y el 35% en los centros urbanos. Asimismo. Presentaban una tasa de crecimiento anual de 2.8% para el

período 1961-1972, 40% de los cuales vivían en el medio rural y 60% en los centros urbanos. “La migración del campo a la ciudad era un fenómeno que ya empezaba a manifestarse y que iría cambiando la fisonomía de las ciudades costeras peruanas a un ritmo acelerado” (Jaramillo & Huamán, 2014).

Debido a la migración interna, las comunicaciones y el transporte se constituyeron en factores que tuvieron gran importancia en el desarrollo del mercado interno del país en las décadas del 40 en adelante. El transporte se vio favorecido por la construcción de carreteras, su extensión se duplicó de 18,201 kilómetros en 1929, a 34,968 kilómetros en 1948. El servicio de comunicaciones vía correo postal, también se incrementó en 100% durante el mismo período pues la migración interna constante hacía necesaria la comunicación entre los migrantes y sus familias.” (Jaramillo & Huamán, 2014)

La conjunción de estos dos factores fue creando el escenario adecuado para que el fundador de la empresa desarrollara su idea de negocio, la cual sin embargo no concretaría sino hasta la Guerra de Corea (1950-1953), porque ella originó un desabastecimiento de bienes de consumo en el país, pues el Perú dependía de las importaciones ya que la industria era aún incipiente, por tanto, había que abastecer las necesidades de un mercado específico, el mercado de las autopartes.

Tabla 5

Perú: Población Censada Según Áreas Urbana – Rural 1940-1972

Áreas	Unidad	1940	1961	1972
Población Urbana	Personas	2,197,133	4,698,178	8,058,495
Población Rural	Personas	4,010,834	5,208,568	5,479,713
Total		6,207,967	9,906,746	13,538,208

Nota. Tomado de “Censos Nacionales de Población y Vivienda 1940, 1961, 1972” por Instituto Nacional de Estadística e Informática

<https://www.inei.gob.pe/estadísticas/índice-tematico/población-y-vivienda/>

Tabla 6

Perú: Tasa de Crecimiento Promedio Anual

Ambito	Unidad	1940-1961	1961-1972
Total Nacional	Porcentaje	1.90	2.80

Nota. Tomado de “Censos Nacionales de Población y Vivienda 1940, 1961, 1972” por Instituto Nacional de Estadística e Informática

<https://www.inei.gob.pe/estadísticas/índice-tematico/población-y-vivienda/>

Variable político-legal.

El Proteccionismo durante el gobierno de Bustamante y Rivero. En 1945 asume el gobierno el abogado José Luis Bustamante y Rivero (1945-1948), quien emprendió mejoras en los sectores laboral, salud y educación en beneficio de la población de escasos recursos, con lo cual la caja fiscal fue sometida a fuerte presión aumentando de esta forma el déficit fiscal heredado del gobierno del presidente Manuel Prado Ugarteche. (Jaramillo & Huamán, 2014)

El Estado instauró una serie de controles, sobre los precios de los productos de primera necesidad, limitó en algunos casos y en otros prohibió la importación de productos manufacturados y aplicó medidas favorables a la importación de bienes intermedios. La política del gobierno de Bustamante y Rivero fue la de conducir la economía por un camino de redistribución y control estatal de los sectores productivos, pero lo que en realidad ocasionó fue el descontrol económico y una creciente inflación y descontento en todos los sectores de la población creando las condiciones propicias para un golpe de Estado. (Jaramillo & Huamán, 2014)

Por un lado, el Estado pregonaba la importancia de captar la inversión extranjera y por otro lado la ahuyentaba con altos impuestos a las importaciones, con precios controlados y políticas cambiarias que sostenían artificialmente el valor de nuestra moneda, es decir no había coherencia en las iniciativas del gobierno. Estos graves desaciertos, llevaron al país a un grave desabastecimiento, corrupción e inflación y

ocasionó que el gobierno de Bustamante y Rivero culminara abruptamente con el golpe de Estado dado por los militares liderados por el General Manuel Odría en 1948. (Jaramillo & Huamán, 2014)

Reversión de las medidas Proteccionistas durante el Gobierno militar del General Manuel Odría. Odría, ya en el poder, revierte las medidas proteccionistas y de control del tipo de cambio y precios que había implementado Bustamante y Rivero, con lo cual se consigue la estabilidad económica y el control de la inflación. En la década del 50, la industria alimentaria y la industria textil fueron las que más crecieron, y no menos importante fue el caso de la industria metalmecánica que se desarrolló y creció con la materia prima que se procesaba tanto en la siderúrgica de Chimbote como en el centro metalúrgico de La Oroya, y con la cual se fabricaba desde frascos de hojalata hasta motores eléctricos y máquinas para abastecer a la industria minera (Jaramillo & Huamán, 2014).

En este lapso se orientó los esfuerzos de inversión en infraestructura a la construcción de carreteras y con ello permitió también el crecimiento del uso de vehículos motorizados, lo cual traería como consecuencia el establecimiento de nuevas industrias en el país, todo ello financiado con los ingresos del auge exportador que se produjo durante la guerra de Corea (1950-1953) (Jaramillo & Huamán, 2014).

Fue en ese contexto, que, en abril de 1952 en la ciudad de Chíncha, nace con un capital social de 2'000,000 de Soles de Oro, la que sería la primera empresa metalmecánica de autopartes descentralizada del Perú, Industria Peruana del Acero S.A. (IPASA).

Ley 13270 “Ley De Promoción Industrial”. El 30 de noviembre de 1959, siete años después de la fundación de IPASA, durante el gobierno de Manuel Prado Ugarteche,

se da la ansiada la Ley N° 13270 “Ley de Promoción Industrial”, con la finalidad de normar seis aspectos básicos que en conjunto promoverían el desarrollo de la industria en el país:

1. La constitución de organismos y la fijación de procedimientos administrativos en materia de industria.
2. El establecimiento y aprobación de normas técnicas industriales.
3. La fijación de estadísticas industriales.
4. El régimen de promoción industrial.
5. El régimen de la propiedad industrial.
6. El fomento del crédito industrial.

Es así como los sectores manufactureros que emplearon tecnologías modernas y estándares de calidad importantes en su proceso productivo crecieron y se mantuvieron en el mercado, mientras que aquellos que continuaron con sistemas tradicionales de producción, con maquinarias anticuadas, y que no se adaptaron a los nuevos tiempos que se vivía, quedaron rezagados al no poder competir. (Jaramillo & Huamán, 2014).

IPASA, adoptó estándares de calidad con la finalidad de hacer competitivo su producto, y acceder a otros mercados de Latinoamérica.

Variable económica. En los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial (1939 – 1945) se desarrolló un período de expansión fabril en el Perú, el componente industrial del Producto Nacional Bruto (PNB) se había elevado del 12% en 1943, al 21% en 1946. Asimismo, en el periodo 1950-1968 el Producto Bruto Interno per cápita del Perú experimentó un crecimiento promedio de 5.6% según cifras del Instituto Peruano de Economía. (Jaramillo & Huamán, 2014)

Durante el Período 1961- 1970, la PEA de Industria y Manufactura (Tabla N 7) incrementó de 13.2% en 1961 a 14.5% en 1971, presentando una tendencia ascendente.

Tabla 7

Perú: Población Económicamente Activa por Ramas de Actividad 1961-1970

Ramas de Actividad.	PEA 1961		PEA 1970	
	Total	%	Total	%
	3,250.5	100%	4,268.7	100%
Agricultura, Silvicultura, Caza y Pesca.	1,619.3	49.8%	1,923.7	45.1%
Minas y canteras.	70.3	2.2%	80.9	1.9%
Industria manufacturera.	428.7	13.2%	620.0	14.5%
Construcción.	108.1	3.3%	127.4	3.0%
Comercio.	290.4	8.9%	467.0	10.9%
Serv. Básicos y otros serv.	614.1	18.9%	908.8	21.3%
No especificada.	83.3	2.6%	93.8	2.2%
Aspirantes a trabajador.	36.3	1.1%	47.1	1.1%

Nota. Tomado de "Situación Ocupacional del Perú a 1971," por Ministerio de Trabajo.

La inflación durante el período 1950-1967 (Tabla N 8) mostró cifras de 2 dígitos en la variación promedio anual de los años 1950 (12.10%), 1951 (10.10%), 1959 (12.70%), 1965 (16.30%).

Tabla 8

Perú: Inflación 1950-1967 Variación Promedio Anual

INFLACION 1950 - 1967
(Variación Promedio Anual)

Año	1950	1951	1952	1953	1954	1955	1956	1957	1958	1959	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967
%	12.10	10.10	6.90	9.10	5.30	4.70	5.50	7.40	7.90	12.70	8.70	6.10	6.70	6.00	9.80	16.30	8.90	9.90

Elaboración: Gerencia Central de Estudios Económicos BCRP.

Nota: Desde 1901 hasta 1949, el Índice de Costo de la Vida fue elaborado y publicado por el Ministerio de Hacienda y Comercio.
A partir de 1950, el INEI es la institución encargada de calcular y publicar el Índice de Precios al Consumidor de Lima Metropolitana.

Nota. Tomado de "Inflación 1950 – 1967," por Banco central de reserva del Perú, Gerencia Central de Estudios Económicos

IPASA finalizaría la década del 70 y su segunda generación, con un PBI del sector manufactura en crecimiento, generando empleo, pero con el índice inflacionario comenzando a crecer, motivo de central preocupación para sus directivos.

3.1.4.1.2. *Actividad económica.* Industria Peruana del Acero S.A. (IPASA), inicia sus actividades en 1952, fabricando hojas y muelles planos para la suspensión de vehículos automotores.

Su producción inicial alcanzaba las 2 toneladas mensuales, en estos primeros años contaba con la asistencia técnica de The William & Harvey Rowland Company, quienes además proporcionaban materia prima.

3.1.4.1.3. *El directorio.* El primer directorio de Industria Peruana del Acero S.A. estuvo formado por las siguientes personas (tabla 9):

Tabla 9

Directorio IPASA – Primera Generación

NOMBRE	CARGO
Manuel F. Vega Bogardus	Presidente.
Tomas Rose Ugarte	Miembro.
Luis Roy Feraldo	Miembro.
Miguel A. Pasquale	Miembro.
Humberto Zazzali Scachi	Miembro.
Gabriel Seminario Helguero	Miembro.

Fuente: Entrevista a Sr. Manuel F. Vega Bogardus publicada en la Revista Transportes Peruanos, Año XXXIII, Edición 227, Lima Mayo de 1982.

En 1955 se suma un nuevo miembro al Directorio, el señor Luis Felipe Tello.

Como se puede observar, ya desde su nacimiento IPASA contaba con un Directorio integrado por destacados profesionales que no eran miembros de la familia, presididos por el fundador Sr. Manuel F. Vega.

3.1.4.2. *Segunda generación.* Esta etapa, comprende desde 1968 hasta 1990. En este periodo ingresan como accionistas de la empresa, los 4 hijos del fundador, quienes reciben una parte de las acciones de su padre.

3.1.4.2.1. *El macroambiente.*

Variable sociocultural. 1968-1990. Según el censo nacional realizado en 1972, el país contaba con 13'538,208 personas (ver Tabla 10 y 11), con un crecimiento promedio anual del 2.6% para el período intercensal 1972-1981, de las cuales el 40% vivían en el medio rural y el 60% en los centros urbanos y una tasa de crecimiento anual de 2.0% para el período 1981-1993, 30% de los cuales vivían en el medio rural y 70% en los centros urbanos.

Tabla 10

Perú: Población Nacional censada Según Áreas Urbana-Rural 1972-1993

Áreas	Unidad	1972	1981	1993
Población Urbana	Personas	8,058,495	11,091,923	15,458,599
Población Rural	Personas	5,479,713	5,913,287	6,589,757
Total		13,538,208	17,005,210	22,048,356

Nota. Tomado de “Censos Nacionales 1972, 1981, 1993,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/población-y-vivienda/>).

Tabla 11

Perú: Tasa de Crecimiento Poblacional Promedio Anual

Ámbito	Unidad	1972-1981	1981-1993
Total Nacional	Porcentaje	2.60	2.00

Nota Tomado de “Población Total y Tasa de Crecimiento Promedio Anual Censos 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2005 y 2007” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/población-y-vivienda/>).

El crecimiento, de las zonas urbanas trajo como consecuencia que se urbanizaran terrenos que eran usados para cultivar productos agrícolas que abastecían el consumo de sus pobladores, por esta razón los alimentos tenían que ser transportados desde las zonas rurales por la vía terrestre, este factor sumado al mal estado y en muchos casos a la inexistencia de un adecuado sistema de carreteras asfaltadas favoreció el mercado de

Muelles de reposición producidos por IPASA, pues las flotas de transporte de carga de nuestro país se veían en la necesidad de renovar ese repuesto con mayor frecuencia. IPASA es el único fabricante de ese producto en el Perú.

Variable Económica. En el Perú, las estructuras de nuestra industria no estaban orientadas a satisfacer las necesidades básicas de la población, que era muy dependiente de las importaciones, por ello era necesario modificar las relaciones comerciales y tomar acciones concretas para industrializar nuestra economía, para ello el gobierno de la época creyó que la estrategia correcta era desarrollar la industrialización por sustitución de importaciones (ISI), es decir producir aquí en el país lo que se importaba del extranjero (Chumacero Calle, 2012).

En el periodo 1969-1990 el Producto Bruto Interno per cápita del Perú experimentó un crecimiento promedio de 1.6% según cifras del Instituto Peruano de Economía.

A nivel nacional, la fuerza laboral en 1993 había llegado a 7,305.8 miles de personas, un incremento de 1,991.9 miles de personas con respecto a 1981, en ese último período se habían incorporado 27% más de trabajadores (Tabla 12). El sector manufactura disminuyó su participación en la PEA, de 12.5% en 1972 a 10.8% en 1993 pero los sectores que incrementaron su participación en la PEA fueron Comercio y Servicios.

Tabla 12

Perú: PEA de 6 años y Más Según Ramas de Actividad (En Miles de Personas)

PERÚ: PEA DE 6 Y MAS AÑOS, SEGÚN RAMAS DE ACTIVIDAD.
(En Miles de personas)

Ramas de actividad/ Ámbito geográfico	PEA 1972		PEA 1981		PEA 1993	
	Total	%	Total	%	Total	%
Total	3,871.6	100.0	5,313.9	100.0	7,305.8	100.0
Agricultura, Pesca y Minería	1,634.9	42.2	2,031.2	38.2	2,082.2	28.5
Manufactura	485.2	12.5	560.4	10.6	789.0	10.8
Construcción	171.8	4.5	197.9	3.7	255.7	3.5
Electricidad, Gas y Agua.	7.3	0.2	17.8	0.3	21.9	0.3
Comercio	403.2	10.4	636.6	12.0	1,293.1	17.7
Servicios	686.4	17.7	1,087.6	20.5	1,760.7	24.1
Establecim. Financieros	45.8	1.2	121.8	2.3	58.4	0.8
Transportes y Comunicaciones	165.4	4.3	210.5	4.0	343.4	4.7
Otros servicios 1/	271.6	7.0	450.1	8.4	701.4	9.6

Nota. Tomado de “Censo Nacional de Población 1972, 1981, 1993,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática.

La inflación durante el período 1968-1990 (Tabla 13) fue enfrentada en su momento, con políticas dadas tanto por gobiernos democráticos como por gobiernos de facto. La variación promedio anual del año 1968, año del golpe de estado por el Gobierno Revolucionario de las Fuerzas Armadas encabezada por el General Juan Velazco Alvarado fue 19.20%; en los 5 años posteriores lograría controlar el crecimiento de la inflación, con fuertes medidas como el control de precios, pero a partir de 1974 la inflación empezaría a crecer descontroladamente afectando principalmente a las industrias. (Jaramillo & Huamán, 2014)

En 1980 el país retorna a la democracia con un segundo gobierno de Fernando Belaúnde hasta 1985, al final de su gobierno la variación promedio anual de la inflación casi llegó al triple de lo que fue al inicio de su mandato 58.5% contra 163.4%. De 1985 a 1990 asume la presidencia Alan García Pérez, en esta etapa se agudizan los desequilibrios macroeconómicos, el aislamiento internacional, las distorsiones de los incentivos para el consumo y la inversión y una hiperinflación generalizada en un clima de inestabilidad política y social por la presencia del terrorismo. (Jaramillo & Huamán, 2014)

Tabla 13

Perú: Inflación 1968-1990 Variación Promedio Anual

INFLACION 1968 - 1990.												
(Variación Promedio Anual)												
Año	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
%	19.20	6.30	4.90	6.80	7.10	9.50	16.90	23.50	33.60	38.00	58.10	67.70
Año	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	
%	58.50	75.40	64.50	111.20	110.20	163.40	77.90	85.90	667.00	3,398.60	7,481.70	

Nota. Desde 1901 hasta 1949, el índice de costo de vida fue elaborado por el Ministerio de Hacienda y Comercio. A Partir de 1950, El INEI es la institución encargada de calcular y publicar el índice de precios al consumidor de Lima Metropolitana.

Tomado de "Inflación 1968 - 1990," por Gerencia Central de Estudios Económicos.

En este lapso, muchas industrias y comercios se vieron obligados a cerrar ante la imposibilidad de seguir operando en tan nefastas condiciones, sin embargo, IPASA se mantuvo firme en el mercado operando ininterrumpidamente, honrando sus compromisos con el estado y sus trabajadores, la labor del líder de esta generación fue vital para conseguir ese objetivo.

3.1.4.2.2. *Actividad económica.* A fines de la década del 60, Industria Peruana del Acero S.A. agrega a su producción de muelles, una nueva planta de producción de Bujías de encendido de la marca Copper Autolite, producidas bajo licencia de Allied Signal, Inc. con muchos años de experiencia en esa línea, y a finales de la década del 70 agrega una planta para la fabricación de aros de rueda, bajo licencia de Borlem Brasil, ambos productos muy demandados por las ensambladoras establecidas en el país y también exportadas a países miembros del Grupo Andino y al exigente mercado Norteamericano.

En 1980 inició la fabricación de Aros Trilex, para buses y camiones Volvo y Scania, bajo licencia de George Fischer de Suiza, exportadas también a Ecuador y Bolivia.

3.1.4.2.3. *Directorio*. En 1990 el Directorio estaba compuesto por:

Tabla 14

Directorio IPASA – Segunda Generación.

Procedencia.	Cargo
Profesional Independiente.	Presidente
Profesional Independiente.	Miembro
Profesional Independiente.	Miembro
Miembro de la Familia (2da Generación)	Miembro
Miembro de la Familia (2da Generación)	Miembro
Miembro de la Familia (2da Generación)	Miembro

Nota. Tomado de “Directorio,” por IPASA

Tres miembros eran profesionales independientes y 3 eran descendientes del fundador, parte de la segunda generación.

3.1.4.3. Tercera generación.

Esta etapa, comprende desde 1991 hasta la actualidad. En este periodo ingresan como accionistas de la empresa, los nietos del fundador, quienes reciben una parte de las acciones de sus padres.

3.1.4.3.1. El macroambiente.

Variable político-legal. Durante este período, la importación de vehículos vuelve a ser la principal fuente de abastecimiento del parque automotor en el Perú (Tabla 15). El ensamblaje de vehículos quedó restringido solo al ensamblaje de vehículos de transporte de pasajeros.

Tabla 15

Perú: Producción e Importación de Vehículos 1992 – 2008 (Unidades)

Año	Producción	Importación	Total
1992	819	46,733	47,552
1993	767	36,898	37,665
1994	1,391	66,979	68,370
1995	1,580	124,567	126,147
1996	625	68,196	68,821
1997	645	71,707	72,352
1998	629	97,137	97,766
1999	210	73,093	73,303
2000	254	65,749	66,003
2001	336	63,757	64,093
2002		57,926	57,926
2003		52,487	52,487
2004		42,794	42,794
2005		47,265	47,265
2006		62,615	62,615
2007		81,716	81,716
2008		145,401	145,401

Nota. Tomado de "Producción e Importación de Vehículos," por Asociación Automotriz del Perú S.A. – AAP, Automás / OGPP Oficina de Estadística.

Variable económica. En el periodo 1991-2000 el Producto Bruto Interno per cápita del Perú experimentó un crecimiento promedio de 4.2% según cifras del Instituto Peruano de Economía.

En los últimos 16 años la participación del sector Manufactura en la PEA, ha tenido un comportamiento a la baja, de 10.1% en el 2001 pasó a 9.5% en 2016, la Agricultura, pesca y minería continuaron con su caída desde 1961, por el contrario, los sectores que más fuerza laboral incorporaron en este periodo fueron los sectores Construcción, Transportes y Comunicaciones y Otros Servicios (Tabla 16)

Tabla 16

Perú P.E.A. Ocupada Según Ramas de Actividad 2009-2016 (Miles de Personas)

Ramas de actividad/ Ambito geográfico	2001		2005		2010		2015		2016	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
Total	11 862.2	100.0	13 124.4	100.0	15 092.5	100.0	15 919.2	100.0	16 197.1	100.0
Agricultura, Pesca y Minería	3 969.0	33.5	4 420.2	33.7	4 056.6	26.9	4 283.2	26.9	4 292.6	26.5
Manufactura	1 193.6	10.1	1 317.4	10.0	1 588.5	10.5	1 501.7	9.4	1 541.7	9.5
Construcción	450.8	3.8	465.4	3.5	843.5	5.6	1 043.6	6.6	997.3	6.2
Comercio	2 159.8	18.2	2 324.8	17.7	2 792.4	18.5	2 889.7	18.2	2 965.0	18.3
Transportes y Comunicaciones	669.1	5.6	802.5	6.1	1 197.4	7.9	1 314.6	8.3	1 361.7	8.4
Otros servicios 1/	3 418.7	28.8	3 794.1	28.9	4 614.1	30.6	4 886.5	30.7	5 038.8	31.1

Nota técnica : Se ha considerado CIIU rev. 4 para las ramas de actividad.

1/ Otros Servicios lo componen las ramas de actividad de Electricidad, Administración Pública, Defensa, Planes de Seg. Social, Hoteles y Restaurantes, Inmobiliarias y Alquileres, Enseñanza, Gas y Agua, Intermediación Financiera, actividades de Servicios Sociales y de Salud, otras activ. de serv. Comunitarias, sociales y personales y hogares privados con servicio doméstico.

Nota. Tomado de *Encuesta Nacional de Hogares*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática.

3.1.4.3.2. *Actividad económica.* En la actualidad, la organización se dedica exclusivamente a la fabricación de Hojas y Muelles de Ballesta, con una producción anual de más de 3,800 TM. Recientemente, en 2012 se ha iniciado en la fabricación de Muelles Parabólicos, las cuales comercializa en el Perú, Bolivia, Ecuador y Colombia.

3.1.4.3.3. *Directorio.* El Directorio está integrado por seis personas, 3 son profesionales independientes y 3 son descendientes del fundador de la segunda y tercera generación.

Tabla 17

Directorio IPASA – Tercera Generación.

Procedencia.	Cargo
Profesional Independiente.	Presidente
Profesional Independiente.	Miembro
Profesional Independiente.	Miembro
Miembro de la Familia (2da Generación)	Miembro
Miembro de la Familia (2da Generación)	Miembro
Miembro de la Familia (3ra Generación)	Miembro

Nota. Tomado de “Directorio,” por IPASA.

3.2. El líder de la Organización en la Tercera Generación

3.2.1. Perfil del líder

De la entrevista realizada al señor Oscar Alburquerque Jaramillo (en adelante OAJ), director y gerente general de IPASA, podemos apreciar su perfil en las tablas 18, 19 y 20.

Tabla 18

Datos Generales del Líder

Nombre Completo	Oscar Rodrigo Alburquerque Jaramillo
Lugar y Fecha de Nacimiento	Piura, 1960 (59 años)
Estado Civil	Casado
Carga Familiar	Esposa y 2 hijos (mayores de 18 años)

Tabla 19

Experiencia Laboral del Líder

Cargo	Empresa	Año Inicio	Año término
Director Gerente General	Industria Peruana del Acero S.A.	may-90	Actualidad
Sub Gerente Financiero	Fábrica de Tejidos San Jacinto S.A.	may-84	abr-90
Asistente de la Gerencia General	Cerámicas Mosaicos S.A.	abr-79	mar-84

Tabla 20

Formación Académica del Líder

Nombre del programa	Escuela	Año Inicio	Año término
Lean Startup	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.	2018	2018
Programa de Costos Estratégicos, Contabilidad y Finanzas	Escuela de Dirección Universidad de Piura.	2004	2004
Programa de Alta Dirección, Dirección de Empresas	Escuela de Dirección Universidad de Piura.	1999	1999
Programa de Dirección Comercial, Marketing.	Escuela de Dirección Universidad de Piura.	1995	1995
Diploma en Dirección Estratégica, Dirección de Empresas.	Universidad del Pacífico.	1994	1994
Programa Anual de Comercio Internacional, Comercio Exterior.	Universidad ESAN.	1986	1987
Programa de Desarrollo Directivo, Dirección de Empresas.	Escuela de Dirección Universidad de Piura.	1985	1985
Economista, Economía de la Empresa.	Universidad Inca Garcilazo de la Vega.	1977	1981

Nota. Elaborada sobre la base de información extraída de la entrevista con OAJ.

3.2.2. Perfil de los seguidores

Los seguidores del líder están compuestos por los ejecutivos de primera y segunda línea de la estructura organizacional de IPASA. Tenemos a 3 gerentes y 6 jefes y un asesor que accedieron a responder el cuestionario CELID-S, el cual se encuentra en el anexo 2. Estos son los datos que obtuvimos de los cuestionarios realizados (tabla 21).

Tabla 21

Perfil de los Seguidores

Preguntas	Cantidad de personas
Sexo	
Femenino	2
Masculino	8
Rangos de edad	
Entre 41 a 50 años	4
Entre 51 a 60 años	3
Mayores de 60 años.	3
Años desempeñándose en el cargo	
De 6 a 10 años	3
De 11 a 15 años	1
Más de 15 años	5
Formación	
Universitaria	9
Técnica	1

Nota. Elaborada sobre la base de información extraída del cuestionario CELID-S realizada a los ejecutivos de primera y segunda línea de IPASA

Capítulo IV: El Estilo de Liderazgo en la Tercera Generación: Análisis e Interpretación de Resultados

4.1. Análisis e Interpretación de las Pruebas Realizadas al Líder

Análisis de entrevista realizada a OAJ.

1. Pregunta 1: Análisis del ámbito familiar, profesional y laboral del entrevistado.

Ámbito familiar

En el ámbito familiar, es una persona que mantiene relaciones a largo plazo, pasa el tiempo en familia y mantiene una relación estrecha con sus hijos y esposa. Una actividad importante que desarrolla fuera del ámbito laboral es la conducción de una iglesia evangélica en la cual es pastor.

Podemos ver que el entrevistado mantiene un nivel elevado de Autoadministración, lo cual, según Hellriegel (2010); es una de las competencias directivas que todo gerente debe poseer, es *“el conjunto de conocimientos, habilidades, conductas y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en una amplia variedad de puestos y en distintas clases de organizaciones”*. De entre todas sus características, la autoadministración va dirigida hacia la búsqueda del equilibrio de la vida personal y laboral; la integridad y conducta ética. La autoadministración es una competencia directiva que tiene un acercamiento al liderazgo transformacional, el cual, según Bass, tiene dentro de sus factores la influencia idealizada, que refuerza en los líderes admiración, respeto y confiabilidad.

Ámbito profesional:

En el aspecto profesional, el entrevistado mencionó haber llevado diversos cursos de especialización en dirección de empresas, lo cual resulta coherente con las funciones que ha venido desempeñando en ámbito laboral. Es una persona que siempre ha buscado su superación personal y se mantiene actualizado en todos los temas referentes a gestión.

Se ha preparado continuamente para afrontar los retos de su profesión, podríamos decir que su vocación es la de dirección de empresas.

Ámbito Laboral:

En el aspecto laboral, el entrevistado mencionó haber tenido experiencia en tres empresas a la fecha. Inició su vida laboral a los 19 años como practicante y desde ese entonces fue en ascenso hasta llegar al cargo que ahora desempeña como director gerente en IPASA. Podemos ver sus relaciones a largo plazo con las empresas en las que se ha desarrollado. En todas, ingresó en determinados cargos, permaneció varios años y fue ascendiendo. De la entrevista podemos deducir que sus cambios de trabajo también fueron motivados para poder ocupar posiciones que iban más orientadas a la dirección de empresas, para lo cual se preparó llevando cursos de especialización de gestión en reconocidas escuelas de negocios de la época (1985 – 2004).

En relación a la forma de cómo llegó a IPASA, OAJ postuló de forma independiente sin ninguna recomendación, haciendo valer su experiencia y conocimientos adquiridos hasta ese momento. Esta habilidad tiene que ver con el Locus de control interno, que según Robert House (Teoría del Camino Meta), es una característica personal del líder, que le permite ser consciente de sus capacidades y que su éxito o fracaso dependen al 100% de él.

2. Pregunta 2: Motivos por los cuales el entrevistado continúa trabajando en IPASA.

Respecto a los motivos que aún lo mantienen trabajando en IPASA, el principal es el gran sentido de identificación que mantiene con la familia; derivados de una buena relación que ha mantenido a través de los años, con los que se ha ganado su estima, confianza y respeto. Esto vendría a ser parte de la competencia de relaciones interpersonales que tiene el entrevistado, según Hellriegel (2010), las relaciones interpersonales parten de la competencia de la comunicación, esta viene a ser la

competencia más importante de todas, ya que si la persona no puede expresarse por medio de la comunicación, entonces tampoco podría aplicar de forma efectiva las demás competencias, pues sería incapaz de expresar lo que necesita de los demás. Dentro de las dimensiones de la competencia para la comunicación, está la comunicación informal, la cual establece relaciones interpersonales sólidas.

Las relaciones interpersonales también se establecen dentro de las dimensiones de la inteligencia emocional, según David Goleman (1996), las habilidades sociales vendrían a ser una de las dimensiones de inteligencia emocional de la cual proviene la popularidad, el liderazgo y la eficiencia interpersonal. Haciendo más eficiente la interacción entre individuos y promoviendo las relaciones interpersonales.

Este aspecto va ligado con la variable de influencia idealizada, con la que el líder consigue admiración respeto y confiabilidad de sus seguidores.

Otro factor que lo motivó a trabajar en IPASA fue el desafío que la empresa representaba para él, en sus inicios OAJ se propuso la innovación tecnológica dentro de la compañía. Esta posición vendría a influir en la variable de motivación inspiracional del liderazgo transformador, donde el entrevistado asume este reto y lo presenta como una necesidad de la empresa que debe ser satisfecha. Es interesante ver como OAJ señala luego que uno de sus más grandes aportes dentro de la organización ha sido el de la innovación tecnológica e implementación de ISOs y sistemas ERPs. Lo cual estaría ligado con la variable de estimulación intelectual.

3. Pregunta 3: Principales aportes dados por el líder a la organización.

Al referirse a los aportes más importantes que ha brindado el entrevistado a la empresa, también señala el haber conseguido que el directorio de la organización pueda llegar a los acuerdos necesarios que lo conduzcan a toma de decisiones en pro del crecimiento de la empresa, superponiendo los objetivos de la organización por sobre los

de la familia. Refiriéndonos a esta última parte notamos un claro enfoque en la variable de influencia idealizada, donde el gerente enfatiza en la importancia de una misión común de la organización por encima de intereses personales.

El entrevistado hace mención a la propagación de la línea de carrera entre los empleados. Muchos empleados que venían trabajando años en la organización y que demostraron capacidad para asumir nuevas responsabilidades, fueron promovidos a puestos claves y estratégicos. Este es otro indicio de estimulación intelectual, podemos ver que el gerente siempre ha buscado la innovación y capacitación, esta es una característica que no solo ha sido expresada en él mismo, sino que ha buscado transmitirla a toda la organización, característica de un líder transformador. También podemos notar rasgos de la variable consideración individualizada, donde el líder busca resaltar las cualidades de cada seguidor, velando por su crecimiento por medio del aprendizaje, atendiendo también sus necesidades y deseos.

La capacidad para influir y motivar a los seguidores está fuertemente relacionada con el poder que los demás perciben en el líder, según French y Raven (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2010) existen cinco tipos de poder, de los cuales resalta en este análisis el poder derivado de la persona, como es el poder de competencia (el cual se basa en la especialización, el talento, la experiencia o el conocimiento técnico).

4. Pregunta 4: Principios y valores de la organización.

Cuando se le consultó al entrevistado respecto a los principios y valores de la organización, él considera que la empresa ha sabido mantener sus valores a través de los años. Mas no fue del todo claro en expresar cuáles han sido los métodos para poder hacer que estos valores trasciendan de generación en generación. Se entiende que los valores han sido transmitidos al personal, quienes tienen un sentido total de identidad con las marcas y la calidad de éstas; pero no se sabe con certeza de qué forma se ha logrado

transmitir los valores. Esto denota que de cierta forma el entrevistado no es consciente de como transmite los valores de la empresa hacia los empleados, pero lo hace. El entrevistado no ha tomado conocimiento de las posibles herramientas que esté usando para lograr esa adhesión de sus seguidores hacia los principios y valores de la empresa, pero lo logra satisfactoriamente.

Otro aspecto importante que pudimos notar en esta parte de la entrevista es la gran admiración y lealtad que siente OAJ por el fundador de la organización, además de estar totalmente identificado con los principios de calidad y excelencia que el fundador logró establecer. Se podría decir que de cierta manera el fundador vendría a ser el líder de nuestro entrevistado, llegamos al punto de analizar que, para llegar a ser un líder, es posible que también la persona haya tenido un líder a quien sigue (o fue su referente).

5. Pregunta 5: Formas de motivar a sus colaboradores.

Respecto a las formas de motivar a sus colaboradores, el entrevistado señala:

- Primero, hablar con la verdad. No ofrecer a los colaboradores más de lo que realmente se puede dar.
- Segundo, promueve las líneas de carrera, todo el personal sabe que si se desarrolla va a poder tener un puesto expectante y tendría oportunidad dentro de la organización. Si una persona se va, existe otra persona dentro del área que podría ascender a su reemplazo, por lo que la línea de carrera está muy clara.
- Tercero, es el compromiso que tiene la empresa con sus empleados en el pago de sus remuneraciones. En IPASA jamás se ha pagado una remuneración atrasada, y siempre se ha pagado lo que corresponde por ley.
- Cuarto, es importante que los empleados conozcan las “reglas del juego”. La sanción para el que haya pecado en deshonestidad es el despido. Si la persona falló, ya sea por un sol o por mil, la sanción es el despido.

- Quinto, es la capacitación. La empresa ha facilitado tiempos, apoyos económicos y también capacitación interna. Esto es importante también para la sucesión de cargos. Al entrevistado le enerva cuando ve que la gente no estudia, considera que oportunidades siempre habrá y uno tiene que estar preparado.

El hecho que el entrevistado no considere una motivación intrínseca dentro de las formas de motivación para los empleados, es una característica más que lo define como un líder transformador, ya que busca motivar más allá de un estímulo económico, que, si bien es cierto, podría definirse como una motivación bastante efectiva; lo que busca el líder, es una relación a largo plazo que afiance el compromiso que tiene el empleado con la organización.

Dentro de las formas de motivación que el entrevistado señala, la primera es hablar con la verdad; esto nos hace ver que a OAJ le interesa que sus colaboradores crean en él. Por lo que busca ganarse el respeto siendo una persona honesta y sincera; la tercera y cuarta forma de motivación refuerzan el sentido y la preocupación que tiene OAJ por demostrar de autoridad y confianza frente a sus colaboradores. Esta afirmación sería una inclinación a la variable de Influencia idealizada, donde el líder obtiene la admiración, respeto y confianza de sus seguidores.

Respecto a la segunda y quinta forma de motivación, hacen referencia a lo que sería la capacitación y líneas de carrera que OAJ promueve dentro de la organización. Nuevamente se ve reflejada la variable de estimulación intelectual del líder transformador, la cual promueve en los colaboradores la creatividad e innovación. También está presente la variable de consideración individualizada donde el líder presta atención a las necesidades de crecimiento de cada seguidor y lo ayuda en su desarrollo.

6. Pregunta 6: Variable para la toma de decisiones.

Cuando se le preguntó al líder por las variables que toma en consideración para la toma de decisiones señaló lo siguiente:

- La primera variable es el costo-beneficio, al ser una organización orientada a la búsqueda de un beneficio económico.
- La segunda variable es preservar la calidad de lo que la empresa hace y vende.
- La tercera variable es que las decisiones que se vayan a tomar siempre promuevan relaciones de largo plazo.

De sus respuestas podemos ver que el entrevistado entiende que al pertenecer a una organización que persigue fines lucrativos, las decisiones que vaya a tomar tienen que estar relacionadas a este objetivo. Su segunda y tercera variable están relacionadas con los valores de la organización que siempre están presentes en la toma de decisiones (factor influencia idealizada).

Luego le preguntamos en quién piensa prioritariamente para la toma de decisiones, el entrevistado hace mención a la empresa como un todo, lo cual incluye a los trabajadores, los accionistas y los que la gobiernan. También señaló que para la toma de decisiones siempre está primero el interés de la empresa, antes que el de la familia, lo cual, ha permitido el crecimiento de la organización.

En esta respuesta expresa claramente su interés por el bienestar común más que por un fin particular que pueda beneficiarlo solo a él o a un grupo minoritario (influencia idealizada).

7. Pregunta 7: Definición de liderazgo.

Cuando se le pidió al entrevistado que defina la palabra liderazgo, OAJ refiere que líder es aquél que tiene tres características básicas: seguidores, resultados (que sea eficaz) y obra con honestidad. Para el entrevistado el liderazgo se define con la palabra

integridad, que significa hacer algo bueno incluso cuando nadie te está viendo, además agrega que no puede haber un líder perverso, eso dejaría de ser liderazgo.

Vemos claramente que el concepto de liderazgo que mantiene el entrevistado va de la mano con el concepto que hemos seleccionado para la definición de liderazgo en nuestro trabajo de investigación. En ambos, casos se entiende que el líder es aquel que busca el bienestar común. Estos conceptos van ligados con lo que es el líder transformador que inspira a sus seguidores a que trasciendan sus intereses personales por el bien común (Judge & Robbins, 2013).

Otro concepto interesante que mencionó sobre liderazgo es que tiene un fin noble en sí, pero, para eso se necesitan resultados y seguidores. Si no hay resultados y solo hay seguidores, tenemos un aventurero. Pero si hay seguidores y resultados, entonces tenemos un propósito.

Esto es muy importante ya que el entrevistado tiende a orientar su respuesta hacia la obtención de resultados. Un líder transformador se preocupa por el cumplimiento de metas y promueve entre sus seguidores el entusiasmo y optimismo para el cumplimiento de los mismos (factor de motivación inspiracional).

8. Pregunta 8: Percepción de cómo se sienten sus colaboradores al trabajar con él.

Al entrevistado le costó definir su percepción respecto a cómo se sienten sus colaboradores al trabajar con él. OAJ afirma tener una buena relación en general y suele tener un trato horizontal con todos los empleados y esto se da porque hay camaradería, amistad y años de trabajo juntos.

Esta respuesta la vamos a contrastar posteriormente con el cuestionario CELID tanto del líder, como de sus seguidores. Por la respuesta tan genérica que nos dio el entrevistado, es importante definir cómo lo ven sus seguidores.

9. Pregunta 9: Apertura para escuchar a sus colaboradores

El entrevistado afirma que siempre escucha las opiniones de sus colaboradores y analiza los pros y contras. Muchas veces los interlocutores representan intereses, por eso hay que saber escuchar porque te lo está pidiendo. (inclinado a la variable de estimulación intelectual, considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar problemas, pero analiza las opiniones de quien vengan).

El entrevistado afirma tener total autonomía en la toma de decisiones y filtra las opiniones eliminando factores que limiten el análisis y la identificación correcta de los problemas.

10. Pregunta 10: Capacitación y autogestión de sus colaboradores.

Respecto a la capacitación y autogestión, el entrevistado lidera un programa de mejores prácticas en la organización y se muestra confiado en la capacidad de su equipo, solo hay que estimularlos. Considera que no existe una manera ideal de hacer las cosas, todo se puede reinventar. Ahora mismo se está planteando la idea de formar comités (equipos de trabajo) para encontrar qué áreas no están obteniendo mejoras y trabajar en ello. Está enfocado en la variable de estimulación intelectual, fomenta en sus colaboradores la inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas (Judge & Robbins, 2013).

11. Pregunta 11: Consideración individualizada.

Respecto a la variable de consideración individualizada, considera que el ser humano es un ser individual, incluso busca un trato personalizado por los nombres (no apellidos), considera mal que al ser humano se lo trate por un código, o bloque.

12. Pregunta 12: transmitir a sus colaboradores la satisfacción por el trabajo bien hecho.

Respecto a si suele expresar a sus subordinados la satisfacción por el trabajo bien hecho, el entrevistado afirma hacerlo con las personas que tienen más contacto con él, “gracias” es una palabra que usa siempre y a fin de año normalmente reúne a su equipo

de trabajo y da una rendición de cuentas con la misma transparencia con la que expone al directorio, en esa reunión también hace un agradecimiento por los esfuerzos y señala las áreas que más han mejorado.

El entrevistado no manifestó su preocupación por hacer sentir esta satisfacción o agradecimiento a todos los niveles de la organización, y lo hace más con las personas que trabaja directamente. El entrevistado no fue claro respecto a la frecuencia con la que reconoce y agradece el trabajo bien hecho. Solo mencionó que siempre lo hace en la reunión anual, por lo que podríamos deducir que no es algo que haga con frecuencia. (No se inclina a la variable de recompensa contingente del liderazgo transaccional)

13. Pregunta 13: Resolución de problemas.

Ante la ocurrencia de un problema surgido dentro de la operatividad de la empresa, el entrevistado primero pide que a su equipo una investigación respecto a lo ocurrido y luego plantea una solución. Para eso están también las jefaturas, los órganos de control interno, y demás.

De esta respuesta entendemos que el entrevistado frente a un problema solicita apoyo de las áreas respectivas, delegando esa responsabilidad a quien corresponde. Él no se desliga al 100% del problema ya que hace un seguimiento del mismo, pero no centra su atención total en el problema.

14. Pregunta 14: Aptitudes del próximo líder.

En las preguntas de cierre, al entrevistado se le consultó respecto a cuáles serían las aptitudes que debería tener la persona que va a dirigir a la organización en su cuarta generación, él mencionó lo siguiente: (a) mantener la imparcialidad, que el beneficio sea para las cuatro familias, (b) brindar respaldo a los profesionales que lo apoyan, dándoles la confianza y la oportunidad de decidir como profesionales.

Esta respuesta está orientada a las variables de influencia idealizada para buscar el bien común; y a la variable de estimulación intelectual, ya que busca motivar a que los empleados utilicen sus capacidades y conocimientos para la búsqueda de soluciones en la organización.

Para hacer un contraste del resultado obtenido en la entrevista, le pedimos a OAJ que complete el cuestionario CELID-A y así poder analizar la coherencia de sus respuestas con el resultado del cuestionario. El resultado del cuestionario es el de la siguiente tabla.

Tabla 22

Resultados del Cuestionario CELID-A

Estilo de Liderazgo	Puntaje Obtenido	Puntaje máximo	% Obtenido
Transformacional	81	85	95%
Transaccional	32	55	58%
Laissez Faire	13	30	43%

Nota. Basada en el cuestionario CELID-A realizada a OAJ.

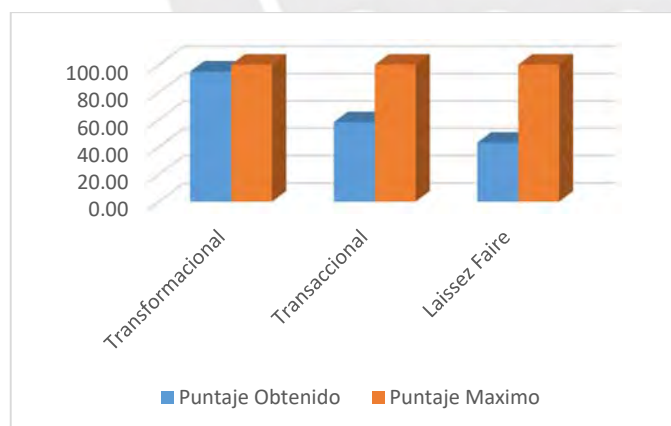


Figura 4. Puntaje obtenido sobre puntaje máximo del cuestionario CELID-A para cada estilo de liderazgo.

Basada en el cuestionario CELID-A realizada a OAJ.

Según los resultados obtenidos en el cuestionario CELID-A, OAJ alcanzó un puntaje de 81 sobre 85, para lo referido a liderazgo transformacional, con lo que obtuvo un 95% del puntaje total.

En el caso del liderazgo transaccional, alcanzó un 58% de puntaje total.

“Laissez Faire” es el estilo con el cuál, el entrevistado se siente menos identificado. Alcanzó un 43% del puntaje total.

4.2. Análisis e Interpretación de las Pruebas Realizadas a los Seguidores

Podemos ver los resultados obtenidos del cuestionario CELID-S realizada a los ejecutivos de primera y segunda línea en la siguiente tabla.

Tabla 23

Resultados del Cuestionario CELID-S

Estilo de Liderazgo	Puntaje Obtenido	Puntaje máximo	% Obtenido
Transformacional	68	85	80%
Transaccional	34.5	55	63%
Laissez Faire	14	30	46%

Nota. Basada en el cuestionario CELID-A realizada a ejecutivos de IPASA

Podemos ver que los seguidores dan un puntaje de 68 sobre 85 respecto a la dimensión de liderazgo transformacional para OAJ, lo cual sería un 80% del puntaje máximo en esta dimensión. Para el liderazgo transformador y Laissez Faire alcanzó 63% y 46% del puntaje total respectivamente, con lo que podemos decir que el líder es visto por sus seguidores con una inclinación mayor al liderazgo transformacional.

Tabla 24

Comparativo Percepción del Líder por Parte de los Seguidores y el Líder

Puntaje Obtenido	Percepción del Líder por parte de:	
	Líder	Seguidores
Estilo de Liderazgo		
Transformacional	95%	80%
Transaccional	58%	63%
Laissez Faire	43%	46%

Nota. Basada en el cuestionario CELID-A realizada a ejecutivos de IPASA

En la Tabla 24 podemos ver un comparativo entre lo que sería la percepción que tiene el líder sobre sí mismo versus la percepción que tienen de él sus seguidores. Los porcentajes obtenidos para el liderazgo transaccional y Laissez Faire tienen una variación no mayor al 5% cada una. La mayor variación está en la percepción de la dimensión del liderazgo transformacional: 95% líder vs. 80% seguidores, por lo que vamos a analizar esta variable para identificar dónde se encuentra la mayor diferencia.

Tabla 25

Análisis de la Percepción de la Dimensión Liderazgo transformacional Por parte del líder y los seguidores.

Variable:	Percepción del Líder por parte de:	
	Líder	Seguidores
Influencia idealizada	95%	83%
Estimulación Intelectual	97%	79%
Inspiración	87%	80%
Consideración Individualizada	100%	79%

Nota. Basada en el cuestionario CELID-A realizada a ejecutivos de IPASA

En la tabla 25 podemos ver cuáles han sido los porcentajes obtenidos por cada variable que reúne el liderazgo transformacional, según la autopercepción del líder versus la percepción de sus seguidores.

De esta tabla podemos entender que los seguidores perciben que el líder debería incrementar su atención a los aspectos de estímulo intelectual y consideración individualizada. Si bien existen programas de capacitación y desarrollo dirigidos hacia los colaboradores, es probable que estos programas no estén obteniendo el resultado esperado por el líder quien busca motivar a sus seguidores intelectualmente y tener un impacto en ellos, procurando así, atender las necesidades individuales de cada empleado a favor de su crecimiento.

El líder es percibido por sus seguidores, más como una persona que inspira respeto y admiración, con un alto grado de profesionalismo y ética. Es una persona que inspira a los demás a trabajar de forma correcta y en pro del cumplimiento de los objetivos de la organización.

4.3. Análisis e interpretación del estilo de Liderazgo en la tercera generación

De acuerdo con la evaluación del perfil de líder, atribuido a Oscar Albuquerque Jaramillo, director gerente de IPASA, empresa familiar que atraviesa la tercera generación; y de la evaluación del estilo de liderazgo percibido por sus seguidores (ejecutivos que laboran en IPASA), determinamos que el estilo de liderazgo en la tercera generación se define de la siguiente manera:

Para el liderazgo transformador, hemos analizado al líder de acuerdo con las variables establecidas por Bass (Judge & Robbins, 2013), establecidas también en el cuestionario CELID.

Variable 1: Influencia idealizada

- Mantiene un nivel elevado de Autoadministración, que va dirigida hacia la búsqueda del equilibrio de la vida personal y laboral; la integridad y conducta ética. **(Véase Pregunta 1) del punto 4.1 del presente trabajo.)**
- En relación con el ámbito profesional y laboral, relacionamos sus experiencias con el Locus de control interno, que según Robert House (Teoría del Camino Meta), es una característica personal del líder, que le permite ser consciente de sus capacidades y que su éxito o fracaso dependen al 100% de él. **(Véase Pregunta 1) del punto 4.1 del presente trabajo.)**
- Por su alto grado de identificación con la familia, vendría a ser parte de la competencia de relaciones interpersonales, según Hellriegel (2010), las relaciones interpersonales parten de la competencia de la comunicación y dentro de sus

dimensiones está la comunicación informal, la cual establece relaciones interpersonales sólidas. **(Véase Pregunta 2) del punto 4.1 del presente trabajo.)**

- Enfatiza en la importancia de una misión común de la organización por encima de intereses personales, al haber conseguido que el directorio de la organización pueda llegar a los acuerdos necesarios que lo conduzcan a toma de decisiones en pro del crecimiento de la empresa, superponiendo los objetivos de la organización por sobre los de la familia. **(Véase Pregunta 3) del punto 4.1 del presente trabajo.)**
- No contempla el pago de bonos o beneficios económicos dentro de las formas de motivación para los empleados, busca una relación a largo plazo que afiance el compromiso que tiene el empleado con la organización, más allá de un estímulo económico. **(Véase Pregunta 5) del punto 4.1 del presente trabajo.)**
- Le interesa que sus colaboradores crean en él. Por lo que busca ganarse el respeto siendo una persona honesta y sincera. Muestra preocupación por demostrar la autoridad y confianza frente a sus colaboradores. **(Véase Pregunta 5) del punto 4.1 del presente trabajo.)**
- Expresa claramente su interés por el bienestar común más que por un fin particular que pueda beneficiarlo solo a él o a un grupo minoritario. **(Véase Pregunta 6) del punto 4.1 del presente trabajo.)**
- Su concepto de líder va ligado con lo que es el líder transformador que inspira a sus seguidores a que trasciendan sus intereses personales por el bien común, mostrando siempre una conducta ética, líder integro. **(Véase Pregunta 7) del punto 4.1 del presente trabajo.)**

Variable 2: Motivación inspiradora:

- Vemos presente esta variable cuando el entrevistado asume la empresa como un reto al tener una carencia en el aspecto tecnológico, y lo presenta a sus seguidores como una necesidad de la empresa que debe ser satisfecha. **(Véase Pregunta 2) del punto 4.1 del presente trabajo.)**
- Sus respuestas se orientan hacia la obtención de resultados. Un líder transformador se preocupa por el cumplimiento de metas y promueve entre sus seguidores el entusiasmo y optimismo para el cumplimiento de los mismos. **(Véase Pregunta 6) y 7) del punto 4.1 del presente trabajo.)**

Variable 3: Estimulación intelectual:

- El entrevistado hace mención de la propagación de la línea de carrera entre los empleados, esta es una característica que no solo ha sido expresada en el mismo, sino que ha buscado transmitirla a toda la organización. **(Véase Pregunta 3) y 5) del punto 4.1 del presente trabajo.)**
- El entrevistado afirma que siempre escucha las opiniones de sus colaboradores y analiza los pros y los contras. Muchas veces los interlocutores representan intereses, por eso hay que saber escuchar porque te lo está pidiendo. **(Véase Pregunta 9) del punto 4.1 del presente trabajo.)**
- Respecto a la capacitación y autogestión, el entrevistado lidera un programa de mejores prácticas en la organización y se muestra confiado en la capacidad de su equipo, solo hay que estimularlos. **(Véase Pregunta 10) del punto 4.1 del presente trabajo.)**
- Considera que no existe una manera ideal de hacer las cosas, todo se puede reinventar. **(Véase Pregunta 10) del punto 4.1 del presente trabajo.)**

Variable 4: Consideración individualizada:

- Busca resaltar las cualidades de cada seguidor, velando por su crecimiento por medio del aprendizaje (capacitación) **(Véase Pregunta 5) del punto 4.1 del presente trabajo.)**
- Considera que el ser humano es un ser individual, incluso busca un trato personalizado por los nombres (no apellidos), considera mal que al ser humano se lo trate por un código, o bloque. **(Véase Pregunta 11) del punto 4.1 del presente trabajo.)**

Para el liderazgo transaccional, tenemos las siguientes variables:

Variable 1: Recompensa contingente:

- El entrevistado no fue claro respecto a la frecuencia con la que reconoce y agradece el trabajo bien hecho. Solo mencionó que siempre lo hace en la reunión anual, por lo que podríamos deducir que no es algo que haga con frecuencia. Tampoco manifestó su preocupación por hacer sentir esta satisfacción o agradecimiento a todos los niveles de la organización, lo hace más con las personas que trabaja directamente. (No se inclina a la variable de recompensa contingente del liderazgo transaccional) **(Véase Pregunta 12) del punto 4.1 del presente trabajo.)**

Variable 2: Dirección por excepción activa:

- Entendemos que entrevistado frente a un problema solicita apoyo de las áreas respectivas, delegando esa responsabilidad a quien corresponde. Él no se desliga al 100% del problema ya que hace un seguimiento del mismo, pero no centra su atención total en el problema. **(Véase Pregunta 13) del punto 4.1 del presente trabajo.)**

Para el liderazgo Laissez Faire:

Como hemos podido ver en el análisis del cuestionario CELID-A y CELID-S; ambas dan una menor inclinación del líder hacia este tipo de liderazgo.

Observaciones adicionales:

- El entrevistado siente una gran admiración y lealtad hacia el fundador de la organización. Se podría decir que de cierta manera el fundador vendría a ser el líder de nuestro entrevistado, llegamos al punto de analizar que, para llegar a ser un líder transformador, es posible que también la persona haya tenido un líder transformador.

(Véase Pregunta 2) del punto 4.1 del presente trabajo.)

- El entrevistado no es consciente de como transmite los valores de la empresa hacia los empleados, pero lo hace. El entrevistado no ha tomado conocimiento de las posibles herramientas que esté usando para lograr esa adhesión de sus seguidores hacia los principios y valores de la empresa. **(Véase Pregunta 4) del punto 4.1 del presente**

trabajo.)

- Al entrevistado le costó definir su percepción respecto a cómo se sienten sus colaboradores al trabajar con él. **(Véase Pregunta 8) del punto 4.1 del presente**

trabajo.)

Estilo de liderazgo

Dentro de la entrevista, hemos encontrado que las respuestas del entrevistado guardan una mayor relación con lo que sería el liderazgo transformacional, ubicando sus respuestas dentro de los factores de influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada. Como hemos podido ver en el análisis del cuestionario CELID-A y CELID-S; ambas dan una mayor inclinación del líder hacia este tipo de liderazgo. Por lo que concluimos en que el líder de la tercera generación de Industria Peruana del Acero S.A., es un líder transformador, predominando las variables de influencia idealizada y motivación inspiradora sobre estimulación intelectual y consideración individualizada.

Conclusiones

- Se considera al líder transformador como aquel capaz de ejercer influencia en sus seguidores con el fin de alcanzar objetivos comunes en pro de su crecimiento, de la organización y de la sociedad; estimulando en ellos, un desarrollo integral de sus facultades humanas, la innovación y la superación personal por medio de su comportamiento ético, principios y valores que generan admiración y respeto por parte de sus seguidores.
- El liderazgo transformacional es importante en la empresa familiar, la cual tiene por propósito el trascender a la siguiente generación dejando de lado intereses personales y velando por el bienestar de la organización en general.
- Según el análisis general, el entrevistado cumple con el perfil para ser identificado como un líder transformador, con predominancia en las variables de influencia idealizada (carisma) y motivación inspiradora.
- Tanto el líder como sus seguidores coinciden en que éste es percibido como una persona que inspira respeto y admiración, con un alto nivel de profesionalismo y ética (influencia idealizada).
- Respecto a la variable de motivación inspiradora, tanto el entrevistado como sus seguidores le dieron un alto puntaje; por esto decimos que el líder es una persona que inspira a los demás a trabajar de forma correcta y en pro del cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Para sus seguidores, OAJ es considerado un líder transformador, con una calificación menor en las variables de consideración individualizada y estimulación intelectual. Los resultados muestran que los seguidores perciben que el líder cumple con ambas variables, pero podría mejorarlas.

Recomendaciones

- Se sugiere a la organización hacer un estudio del estilo de liderazgo de los ejecutivos de primera y segunda línea con la finalidad de determinar el tipo de liderazgo que ejercen sobre sus seguidores para ver la trascendencia del líder y armonizar los estilos de liderazgo de acuerdo a los objetivos de cada área y las motivaciones que pudiera tener en pro del crecimiento de la organización y sus colaboradores.
- Se recomienda establecer perfiles en los puestos clave de la organización, llámese ejecutivos de primera y segunda línea, que apoyen el propósito del gerente general y promuevan la trascendencia de los valores de la organización y el interés del crecimiento personal de cada colaborador.
- Se recomienda brindar más atención a los aspectos de estímulo intelectual y consideración individualizada del líder hacia sus seguidores. Si bien existen programas de capacitación y desarrollo dirigidos hacia los colaboradores, es probable que estos programas puedan mejorar sus resultados realizando un mayor seguimiento de los mismos, analizando el impacto y grado de satisfacción obtenido en los que se benefician con estos programas.
- Poner en conocimiento de la gerencia general y directorio de la Organización, el presente trabajo de investigación con el objetivo de contribuir a una mejora en el estilo de liderazgo.

Referencias

- Ackerman, S. E., & Com, S. L. (2013). *Metodología de la investigación*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones del Aula Taller.
- Arias, L. F., & Heredia, V. (2006). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. Mexico: Trillas.
- Baena, G. M. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Banco Interamericano de Desarrollo y Camara de Comercio de Lima. (2014). *Desarrollo de sistema de gobierno y gestión en empresas de propiedad familiar en el Perú*. Lima: Camara de Comercio de lima.
- Bealer, D., & Bhanugopan, R. (2014). Transactional and Transformational Leadership Behaviour of Expatriate and National Managers in the UAE: A Cross-Cultural Comparative Analysis. *International Journal of Human Resource Management*, 25(2), 293-316.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Perennial.
- Castro, A., Lupano, Benatuil, & Nader. (2007). *TEORIA Y EVALUACION DEL LIDERAZGO . CUADERNOS DE EVALUACIÓN PSICOLÓGICA*. Buenos Aires. Barcelona: Paidós.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chumacero calle, J. a. (2012). Industrialización en el Perú: 1930-1975. *Pensamiento Crítico*.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. Mexico D.F.: Cengage Learning.
- D'Alessio, F. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales: Una visión global y estrategica*. Mexico: Prentice Hall - Pearson Educación.
- Dodero, S. (2011). El ciclo de Vida de las empresas familiares. *Colección Temas de Managment Propiedad de la Universidad del CEMA – CIME*, 9-11.
- Durand, F. (2013). *Los Romero: fe, fama y fortuna*. Lima: DESCO.
- Escandón, A. (2012). Estilos de liderazgo de los directores desde la percepción de los docentes de las instituciones educativas estatales de la red N° 8 - Callao. Lima: Facultad de Educación -Programa de Maestría para docentes de la Región Callao.
- Folle, C. (2012). Compromiso y continuidad de las empresas familiares. *Revista de Negocios del IEEM*, 69.
- Franklin, E. B., & Krieger, M. J. (2011). *Comportamiento Organizacional: enfoque para América Latina*. Mexico: Pearson Educación.
- Galindo Domínguez, I. (2012). *La empresa Familiar. Su concepto y delimitación jurídica*. Cordoba: Cuadernos de Reflexión de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar. Universidad de Córdoba.
- Goleman, D. (2010). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 25.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Barcelona, España: Kairós.

- Gordon, J. R. (1997). *Comportamiento organizacional* (5ta. ed.). Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. Santa Fe, Colombia: Cengage Learning.
- Hellriegel, D., & Slocum, Jr., J. W. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico D.F.: Thomson.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2010). *Administración: un enfoque basado en competencias*. Mexico: Cengage Learning.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2016). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Hill, C. W. (2015). *Administración Estratégica. Un Enfoque Integral*. Mexico D.F.: Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2015). *Competitividad y Globalización. Conceptos y Casos-*. Mexico: Cengage Learning.
- Inteligencia Emocional*. (1996). Barcelona: Kairós.
- Jaramillo, M., & Huamán, R. (2014). Los Sectores no primarios y el mercado interno, 1930-1980. En C. Contreras Carranza (Ed.), *Compendio de historia económica del Perú* (Vol. V). Lima, Perú: IEP-BCRP.
- Jones, G. R. (2008). *Teoría Organizacional, Diseño y Cambio en las Organizaciones*. Mexico: Pearson Educación.
- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2013). *Comportamiento organizacional* (15 ed.). (L. E. Pineda Ayala, Trad.) Mexico: Pearson.
- Kotter, J. P. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Bogota, Colombia: Norma.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2010). *Liderazgo*. Mexico: Cengage Learning.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Mc Graw Hill Interamericana.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigacion de mercados*. Mexico D.F.: Prentice Hall.
- Martínez, J. (2011). *Empresas Familiares, reto al destino: claves para perdurar con éxito*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Martinez, J., Martín, F., Martinez, E., Sanz de la Tajada, L., & Vacchiano, C. (2000). *La investigacion en marketing*. Barcelona, España: AEDEMO.
- Meroño, Á. L. (2009). Análisis del Nivel de profesionalización en la empresa familiar. (U. d. Murcia, Ed.) *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*(2), 80-98.
- Mintzberg, H. (2012). *La Estructuración de las Organizaciones*. España: Editorial Planeta S.A.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: McGraw Hill.
- Nosotros. (s.f.). Recuperado el 18 de 04 de 2018, de Grupo Empresarial Vega:
<http://www.grupovega.com/nosotros.html>
- Perú, C. d. (1963). D.S. N° 80. *Bases para La Industria de Ensamblaje Automotriz*. Lima.

- Pimienta, R. (2000). *Encuestas probabilísticas vs. no probabilísticas. Política y cultura*. Mexico D.F.: Universidad Autónoma Metropolitana de Xochimilco.
- Price Waterhouse Coopers. (2012). *Visión y necesidades de empresas familiares en el Perú*. Lima: PricewaterhouseCoopers.
- Redaccion del Economista América. (27 de Noviembre de 2014). *EL ECONOMISTA AMÉRICA WEB*. Obtenido de <http://www.eleconomistaamerica.pe/empresas-eAm-peru/noticias/6282322/11/14/-BID-Existen-660-mil-empresas-familiares-en-el-Peru.html>
- Redacción Gestión. (27 de Junio de 2014). *Gestion.pe*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/50-empresas-familiares-son-continuadas-hijos-fundador-64078>
- Robbins , S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Doceava Edicion ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Stake, R. E. (1998). *Investigacion con estudio de casos*. Madrid, España: Morata.
- Tadeo Basco, R. J. (2005). Tesis Doctoral Universidad Complutense de Madrid. *Comportamientos en la dirección y gobierno de la Empresa Familiar: Análisis Empírico de la Profesionalización como garantía de continuidad*. Madrid, España.
- Tápies, J. (2012). Liderar la empresa familiar. *Revista de Negocios del IEEM*, 62.
- Thompson, A. A. (2015). *Administración Estratégica*. Mexico D.F.: McGraw Hill.
- Tichy, N. M., & Cohen, E. (2003). *The leadership engine. How winning companies build leaders at every level*. Mexico: Compañía Editorial Continental.
- Trevinyo, R. N. (2010). *Empresas familiares, visión latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. Mexico: Pearson Education.
- Ward, J. L. (1988). The role of strategic planning for family business. *The Best Of Family Business Review II*, 190.
- Wong, D. (2010). *Empresas familiares: camino de exportacion competitiva de mercados emergentes*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.

Anexos



ANEXO N°1

Modelo de la entrevista

Parte I: preguntas generales

1.1. Datos del Entrevistado:

Nombre:	
Edad:	
Cargo o vínculo con la Organización:	
Años trabajando en la Empresa:	

1.2. ¿Nos podría dar una definición de usted, en el ámbito personal, profesional y laboral?

1.2.1. Personal: gustos, pasatiempos y familia.	1.2.2. Profesional: estudios realizados.
1.2.3. Laboral: un resumen de su experiencia laboral, como llegó a IPASA y qué funciones desarrolla dentro de la organización.	

1.3. ¿Qué lo motiva o qué razones encuentra usted para seguir trabajando en IPASA?

1.4. ¿Cuál cree usted que es su principal aporte dentro de la organización?

Parte II: preguntas complejas

2.1. En esta tercera generación, ¿La empresa ha logrado mantener los mismos principios, valores y convicciones de su fundador?

¿Cuáles han sido los métodos para poder preservar estos valores a través de las generaciones siguientes y como planean preservarlos en el futuro?

2.2. De acuerdo con su experiencia en IPASA ¿cómo resulta más efectiva la motivación?

2.3. A nivel de organización: Al momento de tomar decisiones que ayudan a definir el rumbo de la empresa, ¿cuáles son las variables que toma en consideración?

¿En quién piensa prioritariamente, ordenando de mayor a menor?

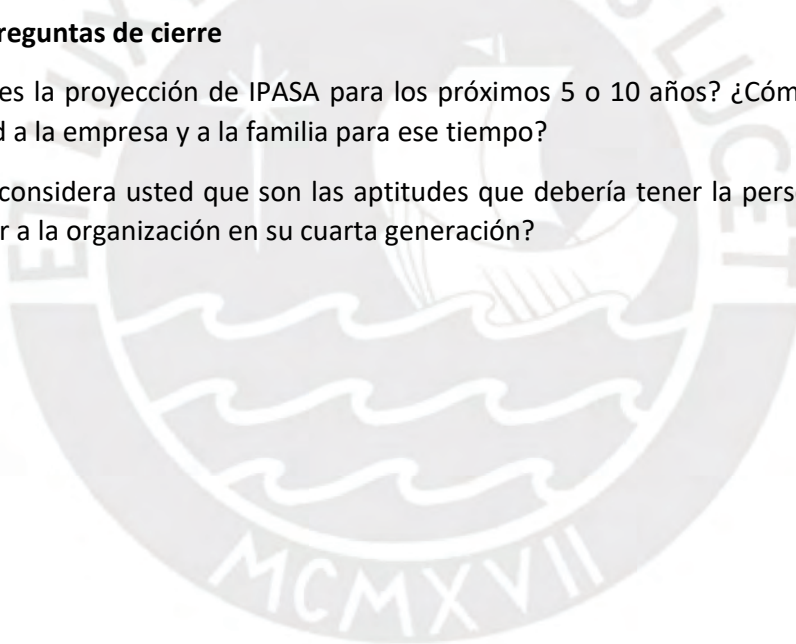
2.4. ¿Cómo definiría la palabra “liderazgo”?

¿cómo percibe que se sienten los colaboradores cuando trabajan con usted?

- 2.5. ¿para la toma de decisiones, suele recibir y acepta consejos de otros empleados o involucrados dentro de la organización, ya sean estos superiores o inferiores a usted en su cargo? ¿Nos puede contar alguna experiencia?
- 2.6. ¿Cree importante que el empleado tenga la capacidad de innovar y auto gestionarse? ¿De qué forma promueve usted estas habilidades en sus subordinados?
- 2.7. ¿Cómo prefiere tratar a sus empleados, como seres individuales o como miembros de un grupo? ¿Por qué?
- 2.8. ¿suele expresar a sus subordinados, su satisfacción por el trabajo bien hecho? ¿con que frecuencia lo hace? ¿Cuál es la reacción de sus empleados? Alguna experiencia.
- 2.9. Ante la ocurrencia de un problema surgido dentro de la operatividad de la empresa, ¿Cómo procede usted? ¿Cuál es su primer paso? Un ejemplo.

Parte III: preguntas de cierre

- 3.1. ¿Cuál es la proyección de IPASA para los próximos 5 o 10 años? ¿Cómo proyecta usted a la empresa y a la familia para ese tiempo?
- 3.2. ¿Cuál considera usted que son las aptitudes que debería tener la persona que va dirigir a la organización en su cuarta generación?



ANEXO N°2

Modelo de Cuestionario de estilos de liderazgo (CELID – A)

Instrucciones. - A continuación, hay una serie de afirmaciones acerca de liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que USTED posee. **1** indica: Total desacuerdo con la afirmación, **5** indica: Total acuerdo con la afirmación y **3** es intermedio (Ni de acuerdo ni en desacuerdo).

Apellido:..... Nombres:.....

Edad:.....

		1	2	3	4	5
1	Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento.					
2	No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien.					
3	Se sienten orgullosos de trabajar conmigo.					
4	Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					
5	Evito involucrarme en su trabajo.					
6	No les digo dónde me sitúo/ubico en algunas ocasiones.					
7	Demuestro que creo firmemente en el dicho: "si funciona no lo arregles.					
8	Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo.					
9	Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					
10	Me aseguro que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mi por su esfuerzo.					
11	Siempre que lo crean necesario, pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo.					
12	Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo.					
13	Me preocupo de formar a aquellos que lo necesitan.					
14	Centro mi atención en los casos en lo que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					
15	Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.					
16	Trato de que obtengan lo que deseo a cambio de su cooperación.					
17	Estoy dispuesto a instruirles o enseñarles siempre que lo necesiten.					
18	No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.					
19	Les doy charlas para motivarlos.					
20	Evito tomar decisiones.					
21	Cuento con su respeto					
22	Potencio su motivación de éxito.					
23	Trato que vean los problemas como una oportunidad para aprender.					
24	Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos.					
25	Les hago pensar sobre viejos problemas de forma nueva.					
26	Les dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio.					
27	Soy difícil de encontrar cuando surge un problema.					
28	Impulso la utilización de la inteligencia para superar obstáculos.					
29	Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos.					
30	Les doy nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes.					
31	Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas					
32	Es probable que esté ausente cuando se me necesita.					
33	Tienen plena confianza en mí.					
34	Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo.					

Modelo de Cuestionario de estilos de liderazgo (CELID – S)

Industria Peruana del Acero S.A.

Surquillo

Fecha: _____

El objetivo de este cuestionario es proporcionar una descripción del Liderazgo. Por favor responda todos los ítems.

La información proporcionada tiene una finalidad netamente académica y será utilizada en una investigación sobre estilos de liderazgo en la organización.

I. DATOS PERSONALES

Instrucciones: Los siguientes ítems guardan relación con sus datos personales y la organización. Por favor, marque con una “X” la opción más apropiada.

1. Edad.

(1) De 18 a 30 años.

(2) De 31 a 40 años.

(3) De 41 a 50 años.

(4) De 51 a 60 años.

(5) Más de 60 años.

2. Sexo.

(1) Masculino.

(2) Femenino.

3. Tiempo en su actual cargo.

(1) Menos de 1 año.

(2) De 1 a 5 años.

(3) De 6 a 10 años.

(4) De 11 a 15 años.

(5) Más de 15 años.

II. ESTILOS DE LIDERAZGO

Instrucciones: por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted percibe en su superior. Use la siguiente escala de puntuación y marque con "X" la alternativa seleccionada. La escala de calificación es la siguiente:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo con la afirmación	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo con la información

		1	2	3	4	5
1	Su presencia tiene poco efecto en nuestro rendimiento.					
2	No trata de cambiar lo que hacemos mientras las cosas salgan bien.					
3	Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.					
4	Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					
5	Evita involucrarse en nuestro trabajo.					
6	No nos dice dónde se encuentra en algunas ocasiones.					
7	Demuestra que cree firmemente en el dicho: "si funciona no lo arregles.					
8	Nos da lo que queremos a cambio de recibir su apoyo.					
9	Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					
10	Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener por nuestro propio esfuerzo.					
11	Siempre que sea necesario, podemos negociar con él, lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.					
12	Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.					
13	Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.					
14	Centra su atención en los casos en lo que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					
15	Nos dice que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.					
16	Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.					
17	Esta dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.					
18	Evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien.					
19	Nos da charlas para motivarnos.					
20	Evita tomar decisiones.					
21	Cuenta con nuestro respeto					
22	Potencia nuestra motivación de éxito.					
23	Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.					
24	Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.					
25	Nos hace pensar de forma nueva sobre los viejos problemas.					
26	Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.					
27	Es difícil de encontrarlo cuando surge un problema.					
28	Impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.					
29	Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.					
30	Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.					
31	Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas					
32	Es probable que esté ausente cuando se le necesita.					
33	Tenemos plena confianza en él.					
34	Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.					

ANEXO N°3

Apuntes de la entrevista

Parte I: preguntas generales

1.5. Datos del Entrevistado:

Nombre:	Oscar Rodrigo Alburquerque Jaramillo
Edad:	58 años
Cargo o vínculo con la Organización:	Director Gerente General y vicepresidente del directorio de IPASA
Años trabajando en la Empresa:	28 años

1.6. ¿Nos podría dar una definición de usted, en el ámbito personal, profesional y laboral?

1.6.1. Personal: gustos, pasatiempos y familia.	1.6.2. Profesional: estudios realizados.
<p>Casado con 2 hijos (28 y 24 años)</p> <p>Lidera una iglesia evangélica en la cual es pastor (predicador), tiene estudios de teología.</p> <p>Sus pasatiempos son la lectura y escuchar música (todo tipo de música), además le gusta viajar.</p> <p>Se considera una persona hogareña, comparte su vida entre la casa y la iglesia.</p> <p>Afirma tener una buena relación con sus hijos, el mayor se casó hace poco y debido a eso ha sentido la sensación del “nido vacío” en el hogar.</p> <p>Está casado desde el año 1986 y mantiene una buena relación con su esposa.</p>	<p>Estudió economía en la universidad Inca Garcilazo de la Vega.</p> <p>Siempre buscó especializarse en temas de dirección, sobre todo los que dictaba la universidad de Piura.</p> <p>Para el tiempo en que el entrevistado empezaba a trabajar como profesional, la maestría no era una exigencia, pero si los programas de dirección, hizo un programa de desarrollo directivo a los 25 años, tiempo después hizo un programa de alta dirección y también de especialización en costos, otro en el área comercial y más adelante un programa de dirección estratégica de empresas de la Universidad del Pacífico, además un diploma avanzado de comercio internacional en ESSAN.</p> <p>Afirma que ha pasado gran parte de su vida estudiando.</p>
1.6.3. Laboral: un resumen de su experiencia laboral, como llegó a IPASA y qué funciones desarrolla dentro de la organización.	
<p>A IPASA llegó por concurso, salió un aviso en el comercio en el que se requería un gerente de administración y finanzas y él se presentó.</p> <p>Anterior a IPASA, trabajo por 6 años en Fabrica de Tejidos San Jacinto, ahí empezó como jefe del departamento de tesorería y acabó como sub gerente financiero, aunque sus funciones eran de gerente y reportaba directamente al dueño de la empresa.</p> <p>Su primer trabajo fue en Cerámicas Mosaico, donde trabajo 5 años e ingreso cuando aún era estudiante en el cargo de auxiliar de caja y terminó como asistente de la gerencia general.</p> <p>Afirma que su carrera en IPASA fue rápida, luego de asumir el cargo de GAF, asumió la gerencia de negocios nacionales o Marketing, asumió los dos cargos al mismo tiempo. Luego ascendió al cargo de gerente ejecutivo (un cargo intermedio, que era una especie de sub de gerente general). En el año 1996 (seis años después), lo nombraron gerente general, cargo que ha mantenido hasta el día de hoy.</p>	

1.7. ¿Qué lo motiva o qué razones encuentra usted para seguir trabajando en IPASA?

Su principal motivación es el gran sentido de identificación que el entrevistado tiene con la familia, afirma haber trabajado con los cuatro hijos del fundador de los que se ganó el respeto, la confianza y una muy buena relación.

Considera que la empresa llegó a ser un gran desafío para él, era una empresa conservadora que recién abría sus puertas a las nuevas tecnologías (computadoras). Todo eso le representó un gran desafío y lo motivó a cambiar esta situación. Los años fueron pasando y de pronto ya son 28 años.

1.8. ¿Cuál cree usted que es su principal aporte dentro de la organización?

Su principal aporte es haber conseguido que el directorio de la organización pueda llegar a los acuerdos necesarios que lo conduzcan a toma de decisiones en pro del crecimiento de la empresa, superponiendo los objetivos de la organización por sobre los de la familia.

Su segundo principal aporte fue la modernización de la empresa, ERPs e ISOs que ayudaron al crecimiento de IPASA. También fomentó la línea de carrera entre los empleados, a muchos trabajadores que tenían varios años en la organización, los fue colocando en puestos claves. Desarrollo de los recursos de la organización en áreas estratégicas.

Parte II: preguntas complejas

2.10. En esta tercera generación, ¿La empresa ha logrado mantener los mismos principios, valores y convicciones de su fundador?

El entrevistado considera que la empresa ha sabido mantener sus valores a través de los años. El accionariado de la empresa sigue siendo de la familia, del total de utilidades, un 50% se queda en la empresa y se recapitaliza, lo cual ha generado mayor crecimiento al Grupo Vega. El orgullo de ser una empresa nacional con un producto bueno en el mercado enfocado en la calidad y excelencia fue lo que siempre promovió Manuel Vega (Fundador) y es lo que a la fecha prevalece. Tanto para IPASA y Distribuidora Vega (importadora de repuestos).

¿Cuáles han sido los métodos para poder preservar estos valores a través de las generaciones siguientes y como planean preservarlos en el futuro?

El primero ha sido transmitirlo al personal, quienes tienen un sentido total de identidad con las marcas. Todo el personal en general vive orgulloso de sus

marcas, está unido y lucha por el posicionamiento de las marcas, celebran victorias y aciertos.

Lo segundo es haberlo transmitido de la segunda a la tercera generación, aunque la tercera generación tiene poca participación en la empresa, a excepción de uno de los miembros de la familia que tiene mucha presencia en IPASA y dedica el 100% de su trabajo a la empresa, buscando mejoras para la fábrica y cuidando el prestigio de los productos que comercializan y que vendría a ser un nuevo miembro del grupo de liderazgo.

2.11. De acuerdo con su experiencia en IPASA ¿cómo resulta más efectiva la motivación?

- “La motivación más importante es hablar con la verdad, la motivación deja de serlo cuando se gobierna con mentira, porque se transforma en manipulación. Decir la verdad debe ser un principio en todos los aspectos de la vida, pero la gente tiene por costumbre mentir.” En ese sentido, la motivación funciona porque el entrevistado jamás ha ofrecido algo más de lo que puede dar, prefiere decir las cosas tal y como son, así pueda llegar a ser una situación dura, pero prefiere eso a causar posteriormente una decepción a su personal.
- La segunda motivación más importante son las líneas de carrera, para que el personal sepa que, si se desarrolla, va poder tener un puesto expectante y tendría oportunidad dentro de la organización. Es por eso que se han venido dando las sucesiones en los cargos y no se ha sentido una desestabilidad dentro la organización toda vez que dentro del área ya se sabe que, si una persona se va, existe otra persona dentro del área que podría ascender a su reemplazo, por lo que la línea de carrera está muy clara.
- La tercera motivación es el compromiso que tiene la empresa con sus empleados en el pago de sus remuneraciones. En IPASA jamás se ha pagado una remuneración atrasada, y siempre se ha pagado lo que corresponde por ley. Lo cual ha significado que, incluso siendo una industria grande ubicada en chincha, jamás ha tenido una hora de paralización y tampoco un sindicato. Porque el personal sabe que con el dialogo se puede lograr un entendimiento. Si se puede hacer, se hace; y si no, se es claro y no se ofrece algo que no se va poder cumplir.
- Es importante que los empleados conozcan las “reglas del juego”. La sanción para el que haya pecado en deshonestidad es el despido. Si la persona falló, ya sea por un sol o por mil, la sanción es el despido. Y esto ha servido de ejemplo en la organización porque de esa forma se han ido incluso personas que se suponía eran incontables, la regla es igual para todos.
- Otro factor para motivar al personal es la capacitación, la empresa ha facilitado tiempos, apoyos económicos y también capacitación interna. Esto es importante también para la sucesión de cargos. Al entrevistado le

enerva cuando ve que la gente que no estudia, oportunidades siempre habrá y uno tiene que estar preparado.

2.12. A nivel de organización: Al momento de tomar decisiones que ayudan a definir el rumbo de la empresa, ¿cuáles son las variables que toma en consideración?

La primera variable es el costo-beneficio, al ser una organización que se mueve en base a eso.

La segunda variable es preservar la calidad de lo que la empresa hace y vende.

La tercera variable es que las decisiones que se vayan a tomar siempre conlleven a relaciones de largo plazo. La empresa tiene muchos años de trayectoria, 66 años IPASA y 85 Distribuidora Vega. Esto vendría a ser un valor para la empresa por lo que siempre sus decisiones se orientan al largo plazo.

¿En quién piensa prioritariamente, ordenando de mayor a menor?

El entrevistado hace mención a la empresa como un todo, lo cual incluye a los trabajadores, los accionistas y los que la gobiernan. Esto puede haber generado algunas contrariedades en el directorio, ya que para la toma de decisiones siempre esta primero el interés de la empresa, antes que el de la familia, lo cual, ha permitido el crecimiento de la organización. Existen casos de empresas familiares donde la prioridad es la familia y la organización queda postergada poniéndola en riesgo, esto no ocurre en IPASA.

2.13. ¿Cómo definiría la palabra “liderazgo”?

El entrevistado refiere que líder es aquel que tiene seguidores, resultados y obra con honestidad. El líder íntegro es un calificativo incluso bíblico, la palabra íntegro significa hacer algo bueno incluso cuando nadie te está viendo. Para el entrevistado el liderazgo se define con la palabra integridad, o sea, no puede haber un líder perverso, eso dejaría de ser liderazgo. En el liderazgo siempre hay un fin noble en sí, pero, para eso se necesita resultados y seguidores. Si no hay resultados y solo hay seguidores, tenemos un aventurero. Pero si hay seguidores y resultados, entonces tenemos un propósito, un fruto.

¿cómo percibe que se sienten los colaboradores cuando trabajan con usted?

El entrevistado sugiere que bien en general, no tiende a llevarse mal con nadie. La organización es muy plana y eso lo sabe todo el personal, suele hacer bromas con todos y hay un buen ambiente siempre que ha podido interactuar, sobre todo en las capacitaciones, se permite bromas con la gente. Situación que en otros lugares no se ve y se da porque hay camaradería, amistad y años de trabajo juntos, hay familiaridad.

2.14. ¿para la toma de decisiones, suele recibir y acepta consejos de otros empleados o involucrados dentro de la organización, ya sean estos superiores o inferiores a usted en su cargo? ¿Nos puede contar alguna experiencia?

El entrevistado afirma que siempre escucha las opiniones de los demás y analiza los pros y los contras. No decide rápido, le gusta tomarse un buen tiempo para

reflexionar en su decisión, esto lo aprendió en parte de la persona que antes ocupaba su cargo en la organización, quien tenía la frase: “si desea que tome una decisión ahora, mi respuesta es no” lo cual significa que uno debe tomarse su tiempo para decidir sobre algo. La relación costo beneficio en una empresa como esta que busca tener utilidades, es importante. Entonces se debe entender que muchas veces los interlocutores representan intereses, por eso hay que saber escuchar porqué te lo está pidiendo.

Aun escuchando las opiniones de los demás, el entrevistado afirma tener total autonomía y toma las decisiones solo, sin que exista un tercero que pueda decir que influyo en su toma de decisiones.

2.15. ¿Cree importante que el empleado tenga la capacidad de innovar y auto gestionarse? ¿De qué forma promueve usted estas habilidades en sus subordinados?

El entrevistado lidera un programa de mejores prácticas en la organización. Llevó a todo el personal de atención al cliente a exponer en el Sheraton. Hubo una preparación previa, fue un gran esfuerzo, pero se consiguió. El manifiesta que la gente puede hacer más incluso de lo que ellos mismos creen y tienen una capacidad increíble, solo hay que impulsarlos.

El entrevistado siempre da la oportunidad a los demás de expresar sus ideas de mejora en la organización y transmitir las, exponiendo sus esquemas. Considera que no existe una manera ideal de hacer las cosas, todo se puede reinventar. Ahora mismo se está planteando la idea de formar comités (equipos de trabajo) para encontrar qué áreas no están obteniendo mejoras y trabajar en ello.

2.16. ¿Cómo prefiere tratar a sus empleados, como seres individuales o como miembros de un grupo? ¿Por qué?

Considera que el ser humano es un ser individual, incluso busca un trato personalizado por los nombres (no apellidos), considera mal que al ser humano se lo trate por un código, o bloque.

2.17. ¿suele expresar a sus subordinados, su satisfacción por el trabajo bien hecho? ¿con que frecuencia lo hace? ¿Cuál es la reacción de sus empleados? Alguna experiencia.

Suele hacerlo con las personas que tienen más contacto con él, “gracias” es una palabra que usa siempre y a fin de año normalmente reúne a su equipo de trabajo y da una rendición de cuentas con la misma transparencia con la que expone al directorio, en esa reunión también hace un agradecimiento por los esfuerzos y señala las áreas que más han mejorado. Considera que es importante que los empleados sepan todo esto.

2.18. Ante la ocurrencia de un problema surgido dentro de la operatividad de la empresa, ¿Cómo procede usted? ¿Cuál es su primer paso? Un ejemplo.

Primero pide que haya una investigación respecto a lo ocurrido y después plantear una solución. Para eso están también las jefaturas, los órganos de control interno, y demás.

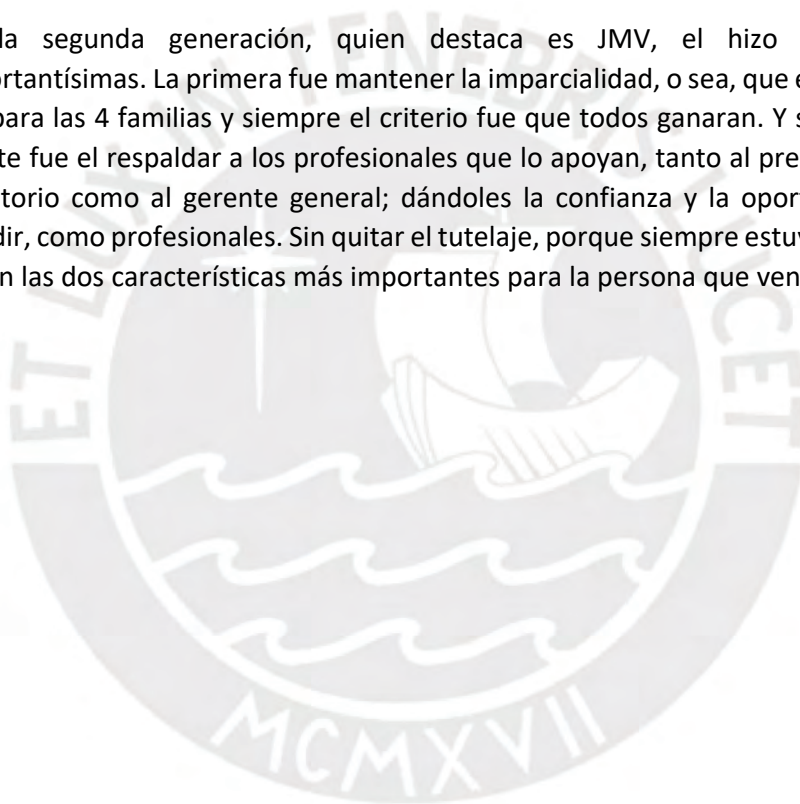
Parte III: preguntas de cierre

3.1. ¿Cuál es la proyección de IPASA para los próximos 5 o 10 años? ¿Cómo proyecta usted a la empresa y a la familia para ese tiempo?

Cree que IPASA va seguir creciendo, no tiene porque no hacerlo. Todavía se puede mejorar a nivel de costos. La familia se está dando al cambio hacia la cuarta generación, en 5 años el cambio va ser más marcado. La segunda generación está llegando a los 80 y en definitiva empieza a haber más presencia de la tercera generación, pero al parecer cada uno va poner su representante, al final siempre van a ser cuatro. Hay un orden de una sucesión que ya se ha venido estructurando.

3.2. ¿Cuál considera usted que son las aptitudes que debería tener la persona que va dirigir a la organización en su cuarta generación?

De la segunda generación, quien destaca es JMV, el hizo dos cosas importantísimas. La primera fue mantener la imparcialidad, o sea, que el beneficio sea para las 4 familias y siempre el criterio fue que todos ganaran. Y su segundo aporte fue el respaldar a los profesionales que lo apoyan, tanto al presidente del directorio como al gerente general; dándoles la confianza y la oportunidad de decidir, como profesionales. Sin quitar el tutelaje, porque siempre estuvo ahí. Esas serían las dos características más importantes para la persona que venga.



ANEXO N°4

Evaluación de cuestionario CELID-A

Dimensiones	Indicadores	Pregunta	Valoracion	Puntaje Obtenido	Puntaje maximo	% Obtenido
Transformacio nal	Carisma	3	4			
		21	5			
		33	5			
		34	5			
	Estimulacion Intelectual	4	4			
		15	5			
		23	5			
		25	5			
		28	5			
		29	5			
		30	5			
	Inspiracion	19	3			
		22	5			
		24	5			
	Consideracion Individualizada	13	5			
		14	5			
		17	5	81	85	95%
Transaccional	Recompensa contingente	8	2			
		10	4			
		11	4			
		12	4			
		16	3			
	Direccion por Excepcion	2	3			
		5	4			
		7	2			
		9	2			
		18	2			
		26	2	32	55	58%
Laissez Faire	Ausencia de Liderazgo	1	4			
		6	4			
		20	1			
		27	1			
		31	2			
		32	1	13	30	43%

Evaluación cuestionario CELID-S

	Indicadores	Entrevistados										Promedio	Puntaje Obtenido	Puntaje maximo	% Obtenido
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
Transformacional	Carisma	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	68.3	85	80%
		4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4			
		4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4			
		4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4			
	Estimulacion Intelectual	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4			
		3	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4			
		3	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4			
		3	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4			
		4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4			
		4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
		3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4			
	Inspiracion	3	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4			
		2	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4			
		3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4			
	Consideracion Individualizada	4	4	4	2	2	4	4	4	5	4	4			
		4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	4			
		4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
Transaccional	Recompensa contingente	4	2	2	2	2	3	4	3	2	2	3	34.5	55	63%
		2	4	4	3	3	4	5	3	4	4	4			
		2	2	4	2	2	4	4	3	4	4	3			
		2	3	4	2	2	4	4	3	4	4	3			
		2	4	4	2	2	3	4	3	3	4	3			
	Direccion por Excepcion	3	5	4	4	4	3	4	4	1	4	4			
		4	2	4	3	2	3	3	3	1	2	3			
		5	3	3	2	2	2	1	3	1	2	2			
		4	2	4	2	2	3	4	2	1	4	3			
		4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4			
		4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4			
Laissez Faire	Ausencia de Liderazgo	4	3	2	2	2	2	4	3	2	2	3	13.7	30	46%
		5	4	2	2	2	3	3	2	3	2	3			
		2	1	2	2	2	3	1	3	1	1	2			
		2	1	2	2	2	2	4	2	1	1	2			
		2	2	3	4	4	3	1	3	2	2	3			
		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			

Claves para la calificación cuestionario CELID

Dimensiones	Indicadores	N°	Pregunta
Transformacional	Carisma	3	Se sienten orgullosos de trabajar conmigo.
		21	Cuento con su respeto
		33	Tienen plena confianza en mi.
		34	Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo.
	Estimulación Intelectual	4	Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.
		15	Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.
		23	Trato que vean los problemas como una oportunidad para aprender.
		25	Les hago pensar sobre viejos problemas de forma nueva.
		28	Impulso la utilización de la inteligencia para superar obstáculos.
		29	Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos.
		30	Les doy nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes.
	Inspiración	19	Les doy charlas para motivarlos.
		22	Potencio su motivación de éxito.
		24	Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos.
	Consideración Individualizada	13	Me preocupo de formar a aquellos que lo necesitan.
		14	Centro mi atención en los casos en lo que no se consigue alcanzar las metas esperadas.
		17	Estoy dispuesto a instruirles o enseñarles siempre que lo necesiten.
Transformador	Recompensa contingente	8	Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo.
		10	Me aseguro que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mí por su esfuerzo.
		11	Siempre que lo crean necesario, pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo.
		12	Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo.
		16	Trato de que obtengan lo que deseo a cambio de su cooperación.
	Dirección por excepción	2	No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien.
		5	Evito involucrarme en su trabajo.
		7	Demuestro que creo firmemente en el dicho: "si funciona no lo arregles"
		9	Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.
		18	No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.
		26	Les dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio.
Laissez Faire	Ausencia de liderazgo	1	Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento.
		6	No les digo dónde me sitúo/ubico en algunas ocasiones.
		20	Evito tomar decisiones.
		27	Soy difícil de encontrar cuando surge un problema.
		31	Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas
		32	Es probable que esté ausente cuando se me necesita.

Escala de Valoración cuestionario CELID

Escala	1	2	3
Porcentaje alcanzado	0% - 40%	41% - 60%	61%-100%

Donde:

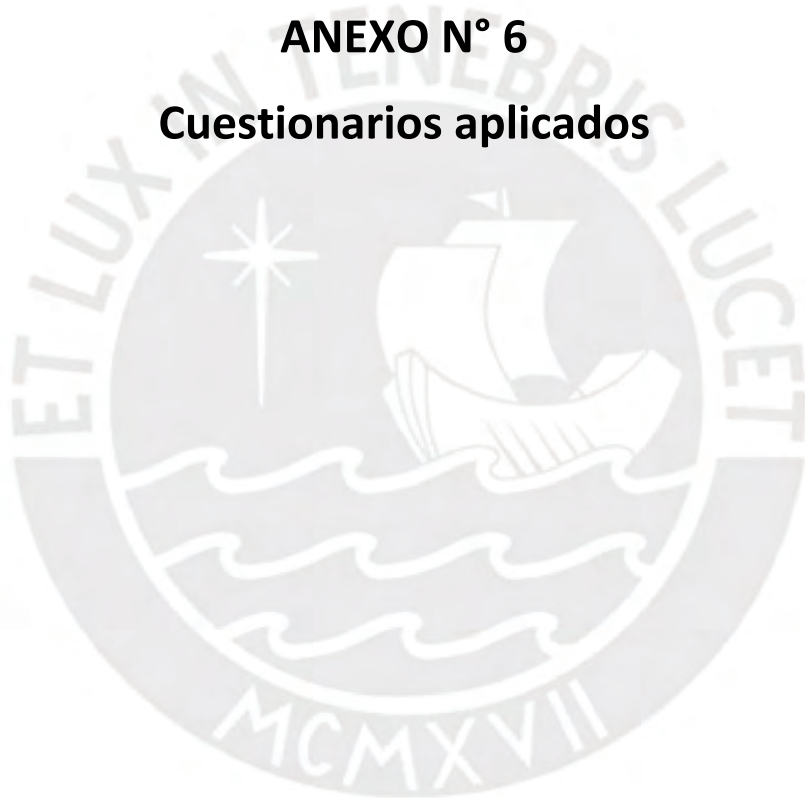
- 1 = No se encuentra identificado con esta variable
- 2 = Identificado parcialmente con esta variable
- 3 = Totalmente identificado con esta variable



ANEXO N°5**Fotografía de la entrevista**

De izquierda a derecha: Oscar Alburquerque Jaramillo, gerente general de IPASA; Luis Rojas y Sofy Manrique, estudiantes de la Maestría de Contabilidad de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

ANEXO N° 6
Cuestionarios aplicados



CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID-A).

Instrucciones. - A continuación, hay una serie de afirmaciones acerca de liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que USTED posee. **1** indica: Total desacuerdo con la afirmación, **5** indica: Total acuerdo con la afirmación y **3** es intermedio (Ni de acuerdo ni en desacuerdo).

Apellido ALBUQUERQUE JARAMILLO Nombres OSCAR RODRIGO

Edad.....

	1	2	3	4	5
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32					
33					
34					

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO (CELID-S).

Industria Peruana del Acero S.A.

Surquillo

Fecha: 28/06/2018

El objetivo de este cuestionario es proporcionar una descripción del Liderazgo. Por favor responda todos los ítems.

La información proporcionada tiene una finalidad netamente académica y será utilizada en una investigación sobre estilos de liderazgo en la organización.

Datos personales.

Instrucciones: Los siguientes ítems guardan relación con sus *datos personales y la organización*. Por favor, **marque con una "X"** la opción más apropiada.

1. Edad.

- (1) De 18 a 30 años.
- (2) De 31 a 40 años.
- (3) De 41 a 50 años. **X**
- (4) De 51 a 60 años.
- (5) Más de 60 años.

2. Sexo.

- (1) Masculino. **X**
- (2) Femenino.

3. Tiempo en su actual cargo.

- (1) Menos de 1 año.
- (2) De 1 a 5 años.
- (3) De 6 a 10 años.
- (4) De 11 a 15 años.
- (5) Más de 15 años. **X**

II. ESTILOS DE LIDERAZGO

Instrucciones: Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted percibe en su superior. Use la siguiente escala de puntuación y **marque con "X"** la alternativa seleccionada. La escala de calificación es la siguiente:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo con la afirmación	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo con la información.

	1	2	3	4	5
1. Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento laboral.				X	
2. Evita cambiar lo que hago mientras las cosas salgan bien.			X		
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.			X		
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.				X	
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.				X	
6. Evita decirnos su opinión en algunas ocasiones.					X
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".					X
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir nuestro apoyo.				X	
9. Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.				X	
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener de él por nuestro esfuerzo.		X			
11. Siempre que sea necesario podemos negociar con él, lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.		X			
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.		X			
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.				X	
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.				X	
15. Nos dice que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.			X		
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.		X			
17. Esta dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.				X	
18. Evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien.				X	
19. Nos da charlas para motivarnos.			X		
20. Evita tomar decisiones.		X			
21. Cuenta con nuestro respeto.				X	
22. Potencia nuestra motivación de éxito.		X			
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.			X		
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.			X		
25. Nos hace pensar de forma nueva sobre los viejos problemas.			X		
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.				X	
27. Es difícil de encontrarlo cuando surge un problema.		X			
28. Impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.				X	
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.				X	
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.			X		
31. Evita decirnos como se tienen que hacer las cosas.		X			
32. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.		X			
33. Tenemos plena confianza en él.				X	
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.				X	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO (CELID-S).

Industria Peruana del Acero S.A.

Surquillo

Fecha: _____

El objetivo de este cuestionario es proporcionar una descripción del Liderazgo. Por favor responda todos los ítems.

La información proporcionada tiene una finalidad netamente académica y será utilizada en una investigación sobre estilos de liderazgo en la organización.

Datos personales.

Instrucciones: Los siguientes ítems guardan relación con sus *datos personales y la organización*. Por favor, **marque con una "X"** la opción más apropiada.

1. Edad.

(1) De 18 a 30 años.

(2) De 31 a 40 años.

☒ (3) De 41 a 50 años.

(4) De 51 a 60 años.

(5) Más de 60 años.

2. Sexo.

☒ Masculino.

(2) Femenino.

3. Tiempo en su actual cargo.

(1) Menos de 1 año.

(2) De 1 a 5 años.

(3) De 6 a 10 años.

(4) De 11 a 15 años.

☒ (5) Más de 15 años.

II. ESTILOS DE LIDERAZGO

Instrucciones: Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted percibe en su superior. Use la siguiente escala de puntuación y **marque con "X"** la alternativa seleccionada. La escala de calificación es la siguiente:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo con la afirmación	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo con la información.
1. Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento laboral.			X	
2. Evita cambiar lo que hago mientras las cosas salgan bien.				X
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.				X
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.				X
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.	X			
6. Evita decirnos su opinión en algunas ocasiones.				X
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".			X	
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir nuestro apoyo.		X		
9. Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.		X		
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener de él por nuestro esfuerzo.				X
11. Siempre que sea necesario podemos negociar con él, lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.		X		
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.			X	
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.				X
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.				X
15. Nos dice que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.				X
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.				X
17. Esta dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.				X
18. Evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien.				X
19. Nos da charlas para motivarnos.				X
20. Evita tomar decisiones.	X			
21. Cuenta con nuestro respeto.				X
22. Potencia nuestra motivación de éxito.				X
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.				X
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.				X
25. Nos hace pensar de forma nueva sobre los viejos problemas.				X
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.				X
27. Es difícil de encontrado cuando surge un problema.	X			
28. Impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.				X
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.				X
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.				X
31. Evita decirnos como se tienen que hacer las cosas.	X			
32. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.		X		
33. Tenemos plena confianza en él.				X
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.				X

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO (CELID-S).

Industria Peruana del Acero S.A.

Surquillo

Fecha: 28/06/2018

El objetivo de este cuestionario es proporcionar una descripción del Liderazgo. Por favor responda todos los ítems.

La información proporcionada tiene una finalidad netamente académica y será utilizada en una investigación sobre estilos de liderazgo en la organización.

Datos personales.

Instrucciones: Los siguientes ítems guardan relación con sus *datos personales y la organización*. Por favor, **marque con una "X"** la opción más apropiada.

1. Edad.

(1) De 18 a 30 años.

(2) De 31 a 40 años.

☒ (3) De 41 a 50 años.

(4) De 51 a 60 años.

(5) Más de 60 años.

2. Sexo.

☒ (1) Masculino.

(2) Femenino.

3. Tiempo en su actual cargo.

(1) Menos de 1 año.

(2) De 1 a 5 años.

(3) De 6 a 10 años.

(4) De 11 a 15 años.

☒ (5) Más de 15 años.

II. ESTILOS DE LIDERAZGO

Instrucciones: Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de líder que usted percibe en su superior. Use la siguiente escala de puntuación y **marque con "X"** la alternativa seleccionada. La escala de calificación es la siguiente:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo con la afirmación	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo con la afirmación.
1. Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento laboral.			X	
2. Evita cambiar lo que hago mientras las cosas salgan bien.				X
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.			X	
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.				X
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.				X
6. Evita decirnos su opinión en algunas ocasiones.			X	
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".			X	
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir nuestro apoyo.	X			
9. Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.				X
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener de él por nuestro esfuerzo.				X
11. Siempre que sea necesario podemos negociar con él, lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.				X
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.				X
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.				X
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.				X
15. Nos dice que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.				X
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.				X
17. Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.				X
18. Evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien.				X
19. Nos da charlas para motivarnos.				X
20. Evita tomar decisiones.	X			
21. Cuenta con nuestro respeto.				X
22. Potencia nuestra motivación de éxito.			X	
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.			X	
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.				X
25. Nos hace pensar de forma nueva sobre los viejos problemas.				X
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.			X	
27. Es difícil de encontrarlo cuando surge un problema.			X	
28. Impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.			X	
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.				X
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.			X	
31. Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.			X	
32. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.			X	
33. Tenemos plena confianza en él.				X
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.				X

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO (CELID-S).

Industria Peruana del Acero S.A.

Surquillo

Fecha: 28.06.2018

El objetivo de este cuestionario es proporcionar una descripción del Liderazgo. Por favor responda todos los ítems.

La información proporcionada tiene una finalidad netamente académica y será utilizada en una investigación sobre estilos de liderazgo en la organización.

Datos personales.

Instrucciones: Los siguientes ítems guardan relación con sus *datos personales y la organización*. Por favor, **marque con una "X"** la opción más apropiada.

1. Edad.

- (1) De 18 a 30 años.
- (2) De 31 a 40 años.
- (3) De 41 a 50 años.
- (4) De 51 a 60 años.
- (5) Más de 60 años. **X**

2. Sexo.

- (1) Masculino.
- (2) Femenino. **X**

3. Tiempo en su actual cargo.

- (1) Menos de 1 año.
- (2) De 1 a 5 años.
- (3) De 6 a 10 años. **X**
- (4) De 11 a 15 años.
- (5) Más de 15 años.

II. ESTILOS DE LIDERAZGO

Instrucciones: Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted percibe en su superior. Use la siguiente escala de puntuación y marque con "X" la alternativa seleccionada. La escala de calificación es la siguiente:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo con la afirmación	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo con la información.
1. Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento laboral.			X	
2. Evita cambiar lo que hago mientras las cosas salgan bien.				X
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.			X	
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.				X
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.			X	
6. Evita decirnos su opinión en algunas ocasiones.			X	
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".			X	
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir nuestro apoyo.			X	
9. Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.			X	
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener de él por nuestro esfuerzo.			X	
11. Siempre que sea necesario podemos negociar con él, lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.			X	
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.			X	
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.			X	
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.				X
15. Nos dice que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.				X
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.			X	
17. Esta dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.				X
18. Evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien.				X
19. Nos da charlas para motivarnos.				X
20. Evita tomar decisiones.			X	
21. Cuenta con nuestro respeto.				X
22. Potencia nuestra motivación de éxito.				X
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.				X
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.				X
25. Nos hace pensar de forma nueva sobre los viejos problemas.				X
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.				X
27. Es difícil de encontrarlo cuando surge un problema.			X	
28. Impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.				X
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.				X
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.				X
31. Evita decirnos como se tienen que hacer las cosas.				X
32. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.			X	
33. Tenemos plena confianza en él.				X
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.				X

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO (CELID-S).

Industria Peruana del Acero S.A.

Surquillo

Fecha: 28.06.18

El objetivo de este cuestionario es proporcionar una descripción del Liderazgo. Por favor responda todos los ítems.

La información proporcionada tiene una finalidad netamente académica y será utilizada en una investigación sobre estilos de liderazgo en la organización.

Datos personales.

Instrucciones: Los siguientes ítems guardan relación con sus *datos personales y la organización*. Por favor, **marque con una "X"** la opción más apropiada.

1. Edad.

(1) De 18 a 30 años.

(2) De 31 a 40 años.

(3) De 41 a 50 años.

☒ (4) De 51 a 60 años.

(5) Más de 60 años.

2. Sexo.

☒ Masculino.

(2) Femenino.

3. Tiempo en su actual cargo.

(1) Menos de 1 año.

(2) De 1 a 5 años.

☒ (3) De 6 a 10 años.

(4) De 11 a 15 años.

(5) Más de 15 años.

II. ESTILOS DE LIDERAZGO

Instrucciones: Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted percibe en su superior. Use la siguiente escala de puntuación y **marque con "X"** la alternativa seleccionada. La escala de calificación es la siguiente:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo con la afirmación	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo con la información.
1. Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento laboral.			X	
2. Evita cambiar lo que hago mientras las cosas salgan bien.		X		
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.			X	
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.			X	
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.		X		
6. Evita decirnos su opinión en algunas ocasiones.		X		
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".		X		
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir nuestro apoyo.		X		
9. Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.		X		
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener de él por nuestro esfuerzo.			X	
11. Siempre que sea necesario podemos negociar con él, lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.		X		
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.		X		
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.		X		
14. Gira su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.			X	
15. Nos dice que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.		X		
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.	X			
17. Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.			X	
18. Evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien.			X	
19. Nos da charlas para motivarnos.			X	
20. Evita tomar decisiones.		X		
21. Cuenta con nuestro respeto.			X	
22. Potencia nuestra motivación de éxito.			X	
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.			X	
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.			X	
25. Nos hace pensar de forma nueva sobre los viejos problemas.			X	
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.			X	
27. Es difícil de encontrarlo cuando surge un problema.		X		
28. Impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.			X	
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.			X	
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.			X	
31. Evita decirnos como se tienen que hacer las cosas.			X	
32. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.		X		
33. Tenemos plena confianza en él.			X	
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.			X	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO (CELID-S).

Industria Peruana del Acero S.A.

Surquillo

Fecha: 28/06/2018

El objetivo de este cuestionario es proporcionar una descripción del Liderazgo. Por favor responda todos los ítems.

La información proporcionada tiene una finalidad netamente académica y será utilizada en una investigación sobre estilos de liderazgo en la organización.

Datos personales.

Instrucciones: Los siguientes ítems guardan relación con sus *datos personales y la organización*. Por favor, marque con una "X" la opción más apropiada.

1. Edad.

- (1) De 18 a 30 años.
- (2) De 31 a 40 años.
- (3) De 41 a 50 años.
- (4) De 51 a 60 años. ☒
- (5) Más de 60 años.

2. Sexo.

- (1) Masculino. ☒
- (2) Femenino.

3. Tiempo en su actual cargo.

- (1) Menos de 1 año.
- (2) De 1 a 5 años.
- (3) De 6 a 10 años. ☒
- (4) De 11 a 15 años.
- (5) Más de 15 años.

II. ESTILOS DE LIDERAZGO

Instrucciones: Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted percibe en su superior. Use la siguiente escala de puntuación y marque con "X" la alternativa seleccionada. La escala de calificación es la siguiente:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo con la afirmación	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo con la afirmación
1. Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento laboral.			X	
2. Evita cambiar lo que hago mientras las cosas salgan bien.			X	
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.				X
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.			X	
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.			X	
6. Evita decirnos su opinión en algunas ocasiones.			X	
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".			X	
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir nuestro apoyo.			X	
9. Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.			X	
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener de él por nuestro esfuerzo.			X	
11. Siempre que sea necesario podemos negociar con él, lo que obtenemos a cambio de nuestro trabajo.			X	
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.			X	
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.			X	
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.			X	
15. Nos dice que nos basamos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.			X	
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.			X	
17. Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.			X	
18. Evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien.			X	
19. Nos da ideas para motivarnos.			X	
20. Evita tomar decisiones.			X	
21. Cuenta con nuestro respeto.			X	
22. Potencia nuestra motivación de éxito.			X	
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.			X	
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.			X	
25. Nos hace pensar de forma nueva sobre los viejos problemas.			X	
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.			X	
27. Es difícil de encontrado cuando surge un problema.			X	
28. Impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.			X	
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.			X	
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.			X	
31. Evita decirnos como se tienen que hacer las cosas.			X	
32. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.			X	
33. Tenemos plena confianza en él.			X	
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.			X	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO (CELID-S).

Industria Peruana del Acero S.A.

Surquillo

Fecha: 29/06/2019

El objetivo de este cuestionario es proporcionar una descripción del Liderazgo. Por favor responda todos los ítems.

La información proporcionada tiene una finalidad netamente académica y será utilizada en una investigación sobre estilos de liderazgo en la organización.

Datos personales.

Instrucciones: Los siguientes ítems guardan relación con sus *datos personales y la organización*. Por favor, **marque con una "X"** la opción más apropiada.

1. Edad.

(1) De 18 a 30 años.

(2) De 31 a 40 años.

(3) De 41 a 50 años.

(4) De 51 a 60 años.

☒ (5) Más de 60 años.

2. Sexo.

☒ (1) Masculino.

(2) Femenino.

3. Tiempo en su actual cargo.

(1) Menos de 1 año.

(2) De 1 a 5 años.

(3) De 6 a 10 años.

(4) De 11 a 15 años.

☒ (5) Más de 15 años.

II. ESTILOS DE LIDERAZGO

Instrucciones: Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted percibe en su superior. Use la siguiente escala de puntuación y **marque con "X"** la alternativa seleccionada. La escala de calificación es la siguiente:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo con la afirmación	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo con la información.

	1	2	3	4	5
1. Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento laboral.				X	
2. Evita cambiar lo que hago mientras las cosas salgan bien.				X	
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.				X	
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.				X	
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.			X		
6. Evita decirnos su opinión en algunas ocasiones.			X		
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".	X				
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir nuestro apoyo.				X	
9. Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.				X	
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener de él por nuestro esfuerzo.					X
11. Siempre que sea necesario podemos negociar con él, lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.				X	
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.					X
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.				X	
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					X
15. Nos dice que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.					X
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.				X	
17. Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.				X	
18. Evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien.				X	
19. Nos da charlas para motivarnos.					X
20. Evita tomar decisiones.	X				
21. Cuenta con nuestro respeto.				X	
22. Potencia nuestra motivación de éxito.				X	
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.				X	
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.				X	
25. Nos hace pensar de forma nueva sobre los viejos problemas.					X
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.				X	
27. Es difícil de encontrarlo cuando surge un problema.				X	
28. Impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.				X	
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.				X	
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.				X	
31. Evita decirnos como se tienen que hacer las cosas.	X				
32. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.		X			
33. Tenemos plena confianza en él.				X	
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.					X

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO (CELID-S).

Industria Peruana del Acero S.A.

Surquillo

Fecha: 28-06-2018

El objetivo de este cuestionario es proporcionar una descripción del Liderazgo. Por favor responda todos los ítems.

La información proporcionada tiene una finalidad netamente académica y será utilizada en una investigación sobre estilos de liderazgo en la organización.

Datos personales.

Instrucciones: Los siguientes ítems guardan relación con sus *datos personales y la organización*. Por favor, **marque con una "X"** la opción más apropiada.

1. Edad.

(1) De 18 a 30 años.

(2) De 31 a 40 años.

(3) De 41 a 50 años.

☒ (4) De 51 a 60 años.

(5) Más de 60 años.

2. Sexo.

(1) Masculino.

☒ (2) Femenino.

3. Tiempo en su actual cargo.

(1) Menos de 1 año.

(2) De 1 a 5 años.

(3) De 6 a 10 años.

(4) De 11 a 15 años.

☒ (5) Más de 15 años.

II. ESTILOS DE LIDERAZGO

Instrucciones: Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted percibe en su superior. Use la siguiente escala de puntuación y **marque con "X"** la alternativa seleccionada. La escala de calificación es la siguiente:

I	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo con la afirmación	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo con la información
1. Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento laboral.			X	
2. Evita cambiar lo que hago mientras las cosas salgan bien.				X
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.				X
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.			X	
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.			X	
6. Evita decirnos su opinión en algunas ocasiones.		X		
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".				
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir nuestro apoyo.				
9. Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.		X		
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener de él por nuestro esfuerzo.				
11. Siempre que sea necesario podemos negociar con él, lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.		X		
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.				
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.			X	
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.			X	
15. Nos dice que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.			X	
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.		X		
17. Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.			X	
18. Evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien.		X		
19. Nos da charlas para motivarnos.				X
20. Evita tomar decisiones.				
21. Cuenta con nuestro respeto.				X
22. Potencia nuestra motivación de éxito.			X	
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.			X	
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.			X	
25. Nos hace pensar de forma nueva sobre los viejos problemas.			X	
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.			X	
27. Es difícil de encontrarlo cuando surge un problema.	X			
28. Impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.				
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.			X	
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.			X	
31. Evita decirnos como se tienen que hacer las cosas.		X		
32. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.	X			
33. Tenemos plena confianza en él.				X
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.				X

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO (CELID-S).

Industria Peruana del Acero S.A.

Surquillo

Fecha: 28 Jun 2018

El objetivo de este cuestionario es proporcionar una descripción del Liderazgo. Por favor responda todos los ítems.

La información proporcionada tiene una finalidad netamente académica y será utilizada en una investigación sobre estilos de liderazgo en la organización.

Datos personales.

Instrucciones: Los siguientes ítems guardan relación con sus *datos personales y la organización*. Por favor, **marque con una "X"** la opción más apropiada.

1. Edad.

(1) De 18 a 30 años.

(2) De 31 a 40 años.

☒ (3) De 41 a 50 años.

(4) De 51 a 60 años.

(5) Más de 60 años.

2. Sexo.

☒ (1) Masculino.

(2) Femenino.

3. Tiempo en su actual cargo.

(1) Menos de 1 año.

(2) De 1 a 5 años.

(3) De 6 a 10 años.

☒ (4) De 11 a 15 años.

(5) Más de 15 años.

II. ESTILOS DE LIDERAZGO

Instrucciones: Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted percibe en su superior. Use la siguiente escala de puntuación y **marque con "X"** la alternativa seleccionada. La escala de calificación es la siguiente:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo con la afirmación	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo con la información.

	1	2	3	4	5
1. Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento laboral.		X			
2. Evita cambiar lo que hago mientras las cosas salgan bien.	X				
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.				X	
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.				X	
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.	X				
6. Evita decirnos su opinión en algunas ocasiones.			X		
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".	X				
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir nuestro apoyo.		X			
9. Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.	X				
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener de él por nuestro esfuerzo.				X	
11. Siempre que sea necesario podemos negociar con él, lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.				X	
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.				X	
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.					X
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.				X	
15. Nos dice que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.				X	
16. Trata de que obtengamos lo que estamos a cambio de nuestra cooperación.			X		
17. Esta dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.				X	
18. Evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien.				X	
19. Nos da charlas para motivarnos.					X
20. Evita tomar decisiones.	X				
21. Cuenta con nuestro respeto.				X	
22. Potencia nuestra motivación de éxito.				X	
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.					X
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.					X
25. Nos hace pensar de forma nueva sobre los viejos problemas.					X
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.			X		
27. Es difícil de encontrarlo cuando surge un problema.	X				
28. Impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.					X
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.				X	
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.				X	
31. Evita decirnos como se tienen que hacer las cosas.		X			
32. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.		X			
33. Tenemos plena confianza en él.				X	
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.				X	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO (CELID-S).

Industria Peruana del Acero S.A.

Surquillo

Fecha: _____

El objetivo de este cuestionario es proporcionar una descripción del Liderazgo. Por favor responda todos los ítems.

La información proporcionada tiene una finalidad netamente académica y será utilizada en una investigación sobre estilos de liderazgo en la organización.

Datos personales.

Instrucciones: Los siguientes ítems guardan relación con sus *datos personales y la organización*. Por favor, **marque con una "X"** la opción más apropiada.

1. Edad.

(1) De 18 a 30 años.

(2) De 31 a 40 años.

(3) De 41 a 50 años.

(4) De 51 a 60 años.

☒ (5) Más de 60 años.

2. Sexo.

☒ (1) Masculino.

(2) Femenino.

3. Tiempo en su actual cargo.

(1) Menos de 1 año.

(2) De 1 a 5 años.

(3) De 6 a 10 años.

(4) De 11 a 15 años.

☒ (5) Más de 15 años.

II. ESTILOS DE LIDERAZGO

Instrucciones: Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted percibe en su superior. Use la siguiente escala de puntuación y **marque con "X"** la alternativa seleccionada. La escala de calificación es la siguiente:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo con la afirmación	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo con la información.
1. Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento laboral.			X	
2. Evita cambiar lo que hago mientras las cosas salgan bien.				X
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.				X
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.				X
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.			X	
6. Evita decirnos su opinión en algunas ocasiones.			X	
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".			X	
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir nuestro apoyo.			X	
9. Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.				X
10. Se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener de él por nuestro esfuerzo.				X
11. Siempre que sea necesario podemos negociar con él, lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.				X
12. Nos hace saber que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.				X
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.				X
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.				X
15. Nos dice que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.				X
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.				X
17. Esta dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.				X
18. Evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien.				X
19. Nos da charlas para motivarnos.				X
20. Evita tomar decisiones.	X			
21. Cuenta con nuestro respeto.				X
22. Potencia nuestra motivación de éxito.				X
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.				X
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.				X
25. Nos hace pensar de forma nueva sobre los viejos problemas.				X
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.			X	
27. Es difícil de encontrarlo cuando surge un problema.	X			
28. Impulsa a la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.				X
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.				X
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.				X
31. Evita decirnos como se tienen que hacer las cosas.	X			
32. Es probable que esté ausente cuando se lo necesita.	X			
33. Tenemos plena confianza en él.				X
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.				X

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS PARA PARTICIPANTES

Estimado Sr. Oscar Rodrigo Albuquerque Jaramillo.

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por Luis Rojas Cusi y Sofy Manrique Villanueva, estudiantes de la Maestría en Contabilidad de la Escuela de Post Grado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorados por la docente Marina Cadenillas Londoña. La investigación, denominada "Análisis del Estilo de Liderazgo: El Caso de la Tercera Generación de una Empresa Familiar". El cual, tiene como propósito analizar y determinar el estilo de liderazgo en una empresa familiar cuyo directorio está compuesto por profesionales independientes y miembros de la tercera generación familiar.

Se le ha contactado a usted en calidad de Gerente General de la empresa que representa. Si usted accede a participar en esta entrevista, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema antes mencionado, lo que tomará aproximadamente entre 30 y 60 minutos. La información obtenida será únicamente utilizada para la elaboración de un trabajo de investigación. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación. La grabación y las notas de las entrevistas serán almacenadas únicamente por los investigadores en su computadora personal por un período de tres años luego de haber publicado la investigación, y solamente ellos y su asesora tendrán acceso a la misma. Al finalizar este período, la información será borrada.

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

Al concluir la investigación, si usted brinda su correo electrónico, le enviaremos un informe ejecutivo con los resultados del trabajo.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse al siguiente correo electrónico: 20144214@pucp.edu.pe o lrojasc@pucp.pe o al número 989278710 o 998517220. Además, si tiene alguna consulta sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo electrónico etica.investigacion@pucp.edu.pe.

Yo, Oscar Rodrigo Albuquerque Jaramillo, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este.

Asimismo, estoy de acuerdo que mi identidad sea tratada de manera (*marcar una de las siguientes opciones*):

<input checked="" type="checkbox"/>	Declarada , es decir, que en el trabajo de investigación se hará referencia expresa de mi nombre.
<input type="checkbox"/>	Confidencial , es decir, que en el trabajo de investigación no se hará ninguna referencia expresa de mi nombre y los investigadores usarán un código de identificación o pseudónimo.

Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.

Firma del entrevistado:

Correo electrónico: albergueroj@telcel.com

Firma del investigador

Luis Rojas Cusi

Firma del investigador

Srta. Mariela Villanueva